

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.2>**

**УДК 005.7:316.46**

*I. М. Грищенко,*

*д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>*

## **НОВИЙ КОМПЛЕКС НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА VUCA-СЕРЕДОВИЩЕ : ВИКЛИКИ Й МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЛІДЕРСТВА**

*I. Gryshchenko,*

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration,*

*National Aviation University*

## **THE NEW UNCERTAINTY COMPLEX AND VUCA-ENVIRONMENT : CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR LEADERSHIP**

*У статті проведено аналіз причин формування нового комплексу невизначеності, що виник у результаті нашарування та взаємодії різних видів невизначеності, яка представлена широко поширеною посилюючою поляризацією; невизначеністю з якою люди зустрічаються щодня; прагненням до радикальних суспільних перетворень; небезпечними планетарними змінами в антропоцені, при якому рівень людської активності відіграє істотну роль в екосистемі Землі. Встановлено, що одним із проявів нового комплексу*

невизначеності є VUCA-середовище, яке характеризується непередбачуваністю, невизначеністю, складністю та двозначністю основних умов та ситуацій.

Аналіз наукових доробок дав можливість виокремити та представити декілька можливих шляхів розвитку адаптивної здатності реагувати на невизначеність через формування відповідних лідерських навичок.

З метою протидії негативним наслідкам нового комплексу невизначеності та VUCA-середовища в статті запропоновано розвивати лідерство, акцентуючи увагу на розвитку лідерських навичок, необхідних для роботи в непередбачуваних умовах сьогодення. Також встановлено, що до характерних ознак професійного лідерства віднесено такі ключові навички: лідерство, засноване на цінностях; мотивація та натхнення; відповідальність; прийняття рішень; стратегічне бачення; розвиток команди; ефективна комунікація; управління змінами, що враховує ефективне реагування на ситуацію, адаптивність та вміння вести за собою.

Доведено, що у новій реальності гнучкість, адаптивність і здатність працювати в умовах невизначеності стають головними навичками для тих, хто прагне досягти успіху.

Запропоновано авторське бачення опитувальної та оцінювальної методики, за допомогою яких служби управління персоналом органів публічної влади зможуть визначити рівень розвитку навички «адаптивність» та розпочати, в разі необхідності, процедуру навчання публічних службовців, які потребують розвитку адаптаційних навичок.

*The article analyzes the reasons for the formation of a new complex of uncertainty, which arose as a result of the layering and interaction of various types of uncertainty, which is represented by widespread intensifying polarization; the uncertainty that people face every day; striving for radical social transformations; dangerous planetary changes in the Anthropocene, in which the level of human activity plays a significant role in the Earth's ecosystem. It was established that one*

*of the manifestations of the new uncertainty complex is the VUCA environment, which is characterized by unpredictability, uncertainty, complexity and ambiguity of basic conditions and situations.*

*The analysis of scientific works made it possible to single out and present several possible ways of developing the adaptive ability to respond to uncertainty through the formation of appropriate leadership skills.*

*In order to counteract the negative consequences of the new complex of uncertainty and VUCA environment, the article proposes to develop leadership, focusing on the development of leadership skills necessary to work in today's unpredictable conditions. It was also established that the following key skills are among the characteristic features of professional leadership: leadership based on values; motivation and inspiration; responsibility; decision-making; strategic vision; team development; effective communication; change management, which takes into account effective response to the situation, adaptability and the ability to lead.*

*It has been proven that in the new reality, flexibility, adaptability and the ability to work in conditions of uncertainty become the main skills for those who want to succeed.*

*The author's vision of the survey and assessment methodology is proposed, with the help of which the personnel management services of public authorities will be able to determine the level of development of the skill "adaptability" and, if necessary, begin the training procedure for public servants who need the development of adaptation skills.*

***Ключові слова:*** *лідерство, професійне лідерство, невизначеність, VUCA-середовище, адаптація, органи публічної влади, управління персоналом, новий комплекс невизначеності, навички, навчання.*

***Keywords:*** *leadership, professional leadership, uncertainty, VUCA environment, adaptation, public authorities, personnel management, new complex of uncertainty, skills, training.*

***Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.*** Ми живемо в історичний період, коли всі усталені у світі норми, правила, міжнародні угоди, що здавалися непорушними, стрімко втрачають свою силу. Світ стає більш непередбачуваним: технології розвиваються швидше, ніж суспільство встигає адаптуватися; глобальні кризи, як-то фінансова криза 2008 року, чи пандемія COVID-19; постійні збройні конфлікти та терористичні акти; політична нестабільність, а в додачу величезна кліматична катастрофа, яка принесла із собою продовольчу кризу, зростання цін на продукти харчування та у підсумку зростання нерівності, змушують переосмислювати підходи до розвитку, прийняття рішень і зростаючої ролі лідерства.

Старі методи прийняття рішень, що базувалися на стабільності та прогнозованості, більше не дають бажаних результатів. Життя кожної людини стало менш впорядкованим тому, що всі ми живемо у невизначеності. Світ стикається з новою планетарною реальністю – новим комплексом невизначеності, що викликаний зростанням нерівності, відбувається широке поширення та посилення поляризації між країнами та всередині них. У звіті про людський розвиток 2021-2022 рр., підготовленим Програмою розвитку ООН, що має назву «Невизначені часи, невлаштовані життя: наше майбутнє в трансформуючому світі» йдеться, що починаючи з 2020 року розпочалося зниження показників глобального Індексу людського розвитку – індекс повернувся до показників 2016 року.

В щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України» [1] йдеться, що Україні необхідно бути готовою до динамічних змін середовища, оскільки невизначеність та нестабільність стали визначальними характеристиками сучасності.

VUCA-середовище, в якому живемо всі ми, характеризується високою невизначеністю, складністю, неоднозначністю та нестабільністю, саме тому, злам усталених правил та норм вимагає нових підходів до прийняття дійсності,

нових навичок, ось чому на перший план виходить лідерство, зокрема, професійне лідерство, що передбачає вміння діяти в умовах невизначеності, адаптуватися та формувати нові правила управління у реальному часі та непередбачуваних умовах.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідження лідерства в умовах глобальних змін є актуальним, тому низка зарубіжних і вітчизняних вчених приділяють йому належну увагу.

Серед найважливіших досліджень, що стосуються теми цієї статті варто згадати концепцію VUCA, яку розробив доктор поведінкових наук Stefan Garros. Концепція VUCA заснована на постійно змінному VUCA-середовищі до якого необхідно пристосуватися, щоб виконувати якнайкраще поставлені завдання.

Також інтерес для нашого дослідження представляють наукові доробки Tathagat Varma «Лідерські компетенції для VUCA World» [2], в яких описано проблеми лідерства в нестабільному та непередбачуваному середовищі.

Matthew Sowcik, у своїй книзі «Лідерство 2050» [3], розкрив динаміку адаптивних змін й необхідність для влади «об'єднати таланти, ресурси та дух як локально, так і загально, створити синергію» за рахунок різних сценаріїв розвитку лідерства.

У наукових доробках Gail Larsen досліджена важливість таких проявів лідерства як емоційний інтелект та соціальна відповідальність для формування адаптивності до динамічних змін середовища.

Дослідники лідерства William Joiner та Stephen Josephs у своїй науковій праці «Гнучкість лідера. П'ять рівнів майстерності для передбачення та ініціювання змін» [4] довели, що не особистісні риси лідера, а його гнучкість в реалізації п'яти основних функцій керівника : «співтворця і реалізатора спільної мети», «розв'язання ключових проблем», «синергіста», «досягнення потрібних результатів», «прискорювача і натхненника дій» сприяють формуванню лідерства, що акцентує увагу на згуртованості колективу для виконання професійних завдань.

Дослідниця Тимошенко В. у своїй науковій праці «Лідерство в умовах суспільних трансформацій» [5] проаналізувала основні тенденції, що будуть формувати лідерство у майбутньому, акцентувала увагу на дотриманні нових трендів щодо лідерства у сфері управління персоналом в умовах трансформацій.

У науковому доробку «Дослідження еволюції моделі лідерства у сучасній системі дистрибуції» [6] С. Стеценко описує еволюцію моделей лідерства в умовах VUCA-середовища, пропонує практичні рекомендації для вдосконалення управлінських підходів та модель лідерства, адаптовану до сучасних викликів через впровадження персоналізації та інновацій.

Підсумовуючи огляд наукових праць за темою дослідження лідерства та його ролі у формуванні нових управлінських підходів, адаптованих до сучасних викликів, зокрема нового комплексу невизначеності та VUCA-середовища варто зауважити, що незважаючи на успіхи, досягнуті в дослідженні лідерства в умовах невизначеності, багато питань, пов'язаних з протидією тотальній невизначеності трактуються неоднозначно і виступають предметом наукової дискусії. До них відносяться питання професійного лідерства, формування емоційного інтелекту та відповідальності в умовах невизначеності. Поза увагою авторів залишаються питання формування лідерства в органах публічної влади в умовах VUCA-середовища та нового комплексу невизначеності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у дослідженні лідерства та інструментів розвитку лідерських навичок, спроможних забезпечити ефективність управління в умовах нового комплексу невизначеності та VUCA-середовища. В статті передбачається розв'язання таких завдань:

- дослідити новий комплекс невизначеності для напрацювання механізмів та інструментів адаптації до цього глобального явища;
- дослідити вплив факторів VUCA-середовища на прийняття рішень в органах публічної влади;

- виокремити лідерські навички, необхідні для роботи в умовах невизначеності;
- запропонувати інструменти виявлення та розвитку лідерських навичок, за допомогою яких можливо забезпечити ефективність діяльності органів публічної влади в умовах VUCA-середовища.

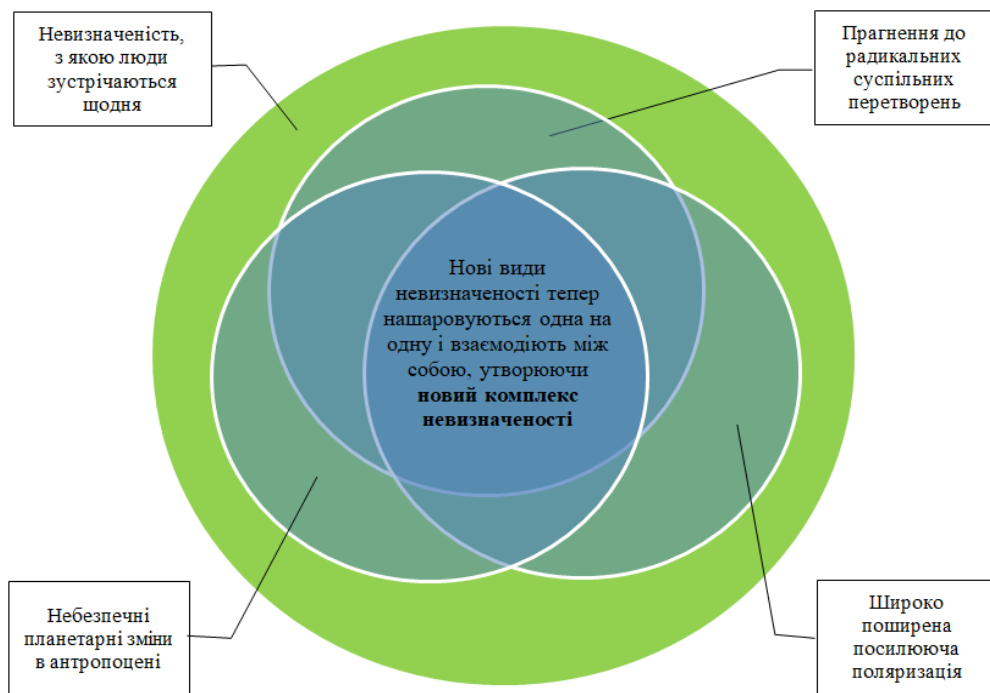
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобальні зміни, що відбуваються у світі, накладають свої наслідки на життя в Україні, яка і без того, перебуваючи у стані боротьби за свою територіальну цілісність та збереження суверенітету потерпає від безлічі викликів, які дотепер не доводилося розв'язувати жодній країні світу. Україна – перша країна світу, на якій випробовують найновітніші технології ведення гібридної війни.

Кожна сфера життєдіяльності в Україні наразі формує та розвиває стійкість, щоб вистояти у цих непередбачуваних умовах, а значить кожен орган публічної влади шукає нові підходи до управління, які дозволять забезпечити ефективне виконання поставлених завдань в абсолютно непередбачуваних умовах щодо всіх складових процесу, від кадрового забезпечення, ресурсів до бачення кінцевого результату в прогнозованому середовищі.

Аналіз наукових доробок дав можливість виокремити та представити декілька можливих шляхів розвитку адаптивної здатності реагувати на невизначеність через формування відповідних лідерських навичок.

Перше, на що варто звернути увагу, щоб зрозуміти причини невизначеності та окреслити шляхи адаптації до непередбачуваних умов, це звіт про людський розвиток 2021-2022 рр., підготовлений Програмою розвитку ООН під назвою «Невизначені часи, невлаштовані життя: наше майбутнє в трансформуючому світі» [8]. У звіті йдеться, що до 2020 року зміни в Індексі людського розвитку були незначними, оскільки лише одна країна з десяти зазнавала змін, але ця ситуація різко змінилася починаючи з 2020 року – з того часу зміни торкаються дев'яти країн з кожних десяти досліджуваних. Ці зміни, породжені глобальними кліматичними процесами, пандемією

COVID-19 та збройними конфліктами, зокрема й в Україні, впливають на світову економіку, на людський розвиток, зокрема й через те, що половина людства відчувається гірше, ніж минуле покоління. Кожен восьмий зараз страждає від розладів психічного здоров'я, що на 10% більше, ніж за минулі 10 років [7]. Людство наразі не готове жити в умовах тотальної невизначеності, тому необхідно шукати вихід із ситуації, що склалася.



**Рис. 1. Складові елементи формування нового комплексу невизначеності**

*\*Джерело: складено автором на основі [7]*

На рис. 1 схематично представлено складові елементи формування нового комплексу невизначеності, який виник у результаті нашарування та взаємодії різних видів невизначеності, що представлені: небезпечними планетарними змінами в антропоцені (*епоха, в якій рівень людської активності відіграє істотну роль в екосистемі Землі*); широко поширеною посилюючою поляризацією; невизначеністю з якою люди зустрічаються щодня; прагненням до радикальних суспільних перетворень.

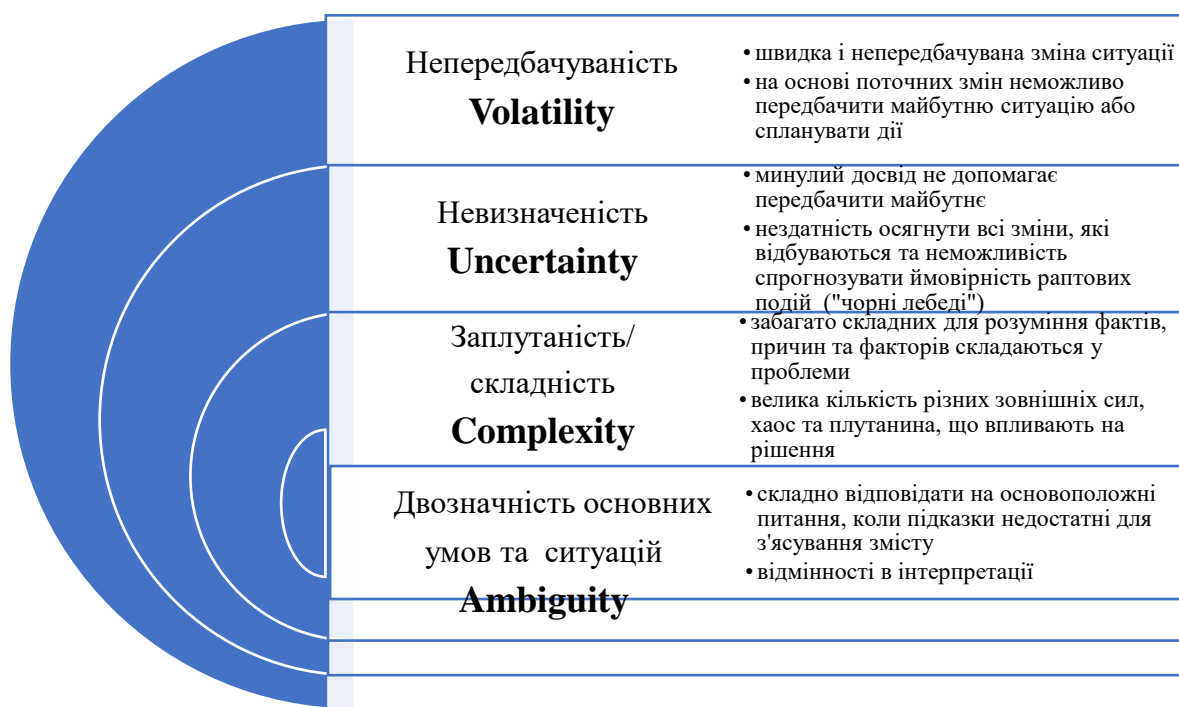
Всі ці елементи впливають на щоденне життя кожного з нас, зокрема,

стрімко відбувається зміна технологічного укладу, впроваджуються «проривні» технології, здатні докорінно змінити світ. До прикладу, це морські дрони, про які ще минулого року ніхто й не мріяв, це вперше у світі застосовані українцями масштабовано безпілотні системи, за допомогою яких Україна суттєво зберігає життя і здоров'я своїх захисників. Це ліки, біочіпи, успіхи генетики, репродуктивна медицина тощо, які не просто стосуються кожного, але при цьому й порушують етичні питання постлюдського розвитку (трансгуманізм). Досягнення в ІТ дедалі ширше використовуються в безпековій сфері, сфері публічного управління та адміністрування, економіці. Розвиваються квантові технології, повноцінний запуск яких може призвести до радикальних змін в організаційних та логістичних процесах, моделюванні клімату, дослідженнях космосу. Стрімкий розвиток робототехніки як у військовій сфері (безпілотні апарати, дистанційне мінування та розмінування) так і у цивільній (роботизація виробництва) та розвиток аддитивних технологій (3D-друк) й принципово нових матеріалів спричиняє суттєві зміни у військовій справі, будівництві, медицині, загалом в усіх сферах життєдіяльності. Розвиток відновлюваної енергогенерації, циркулярної економіки, випробовування термоядерного реактора ІЕТР змінюють межі суспільного розвитку. Тож гонка за лідерство у світі триває і Україні необхідно мати можливості, щоб бути учасником цієї гонки.

Одним із проявів нового комплексу невизначеності є середовище, в якому відбуваються всі процеси життєдіяльності. Найбільш доречним, на наш погляд, у цьому контексті є розгляд концепції VUCA, яка спеціально розроблена для розуміння як діяти в умовах, коли бойова ситуація постійно змінюється. Її розробив полковник армії США Стефан Гаррос у 1987 році після закінчення «холодної війни» і різкого розвитку технологій, які повністю зруйнували старі уклади й поставили військових перед невизначеністю подальших дій.

Давно відомо і науково підтверджено, що військово мистецтво розвиває і всі інші галузі життєдіяльності суспільства, оскільки стрімкий розвиток

технологій для ведення війни стимулює галузі, які допомагають вистояти і виграти війну (розвиток транспортної інфраструктури, літако-машинобудування, робототехніка, нанотехнології, агропромислової галузі для забезпечення армії продовольством, модернізація легкої промисловості з метою постачання армії одягом та амуніцією, розвиток цифрових технологій, зокрема для забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів в армії, розвиток ЗМІ, соціальних мереж тощо). Сутність концепції VUCA розкриває основні виклики VUCA-середовища.

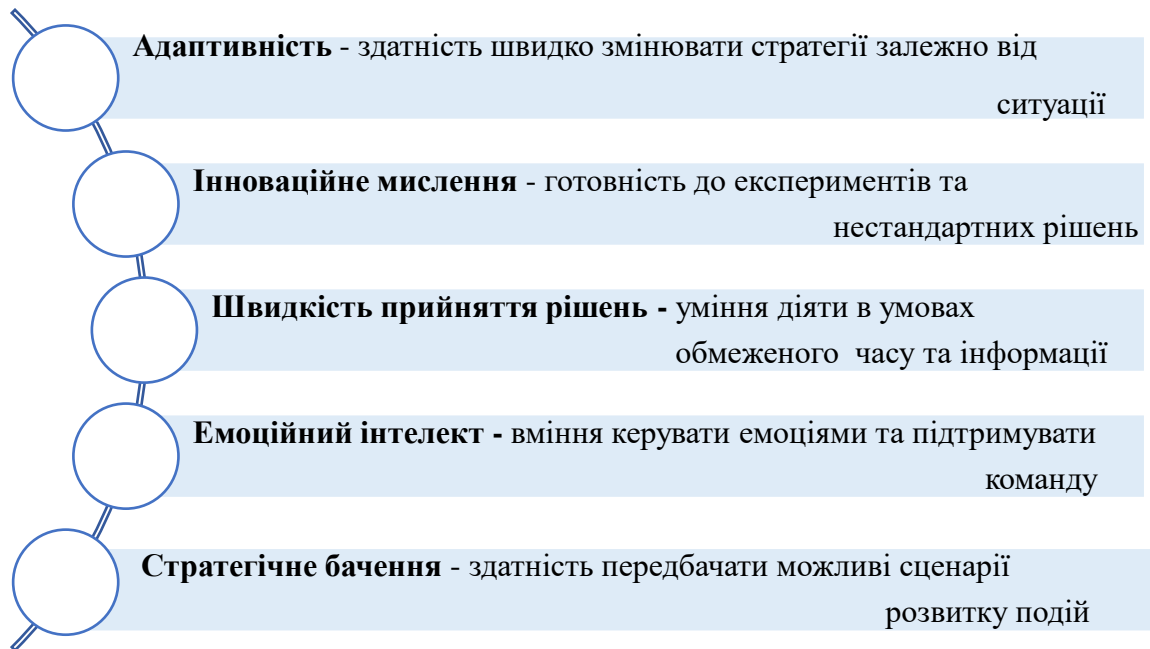


**Рис. 2. Основоположні виклики VUCA -середовища**

*Джерело: складено автором на основі [2]*

Як бачимо з рис. 2 VUCA-середовище – це середовище, що характеризується високою непередбачуваністю, невизначеністю, заплутаністю та складністю, а також двозначністю основних умов та ситуацій. Саме лідерство з його вмінням працювати у невизначених умовах може стати дієвим механізмом забезпечення ефективності та результативності діяльності органів влади через основні підходи до лідерства у VUCA-середовищі.

Успішне професійне лідерство у VUCA-середовищі (Volatility – непередбачуваність; Uncertainty – невизначеність; Complexity – складність; Ambiguity – двозначність) вимагає таких якостей, як адаптивність, інноваційне мислення, швидкість прийняття рішення, емоційний інтелект та ін. (рис. 3).



**Рис. 3. Лідерські навички, необхідні для роботи в умовах VUCA-середовища**

*Джерело: складено автором на основі [2]*

На рис. 3 зображені лідерські навички, якими необхідно володіти для того, щоб мати можливість розвиватися в непередбачуваних умовах нового комплексу невизначеності.

Кожна з цих навичок критично важлива для реалізації професійного лідерства в органах публічної влади і вимагає від служб управління персоналом та безпосередньо публічних службовців дотримання концепції «освіта впродовж життя» (lifelong learning education).

Нагадаємо, що до характерних ознак професійного лідерства віднесено такі ключові навички: лідерство, засноване на цінностях; мотивація та натхнення; відповідальність; прийняття рішень; стратегічне бачення; розвиток команди; ефективна комунікація; управління змінами, що враховує ефективне реагування на ситуацію, адаптивність та вміння вести за собою.

Розглянемо, завдяки яким інструментам можливо виявити у публічного службовця наявність чи відсутність вищезгаданих навичок та як можна розвинути вміння конкретного публічного службовця реалізувати ці навички, щоб успішно виконувати функціональні обов'язки у непередбачуваних умовах діяльності органів публічної влади в Україні.

Через алгоритм діяльності служби управління персоналом в органі публічної влади запропонуємо такий підхід до виявлення навички «адаптивність».

**Таблиця 1. Розвиток навички «адаптивність»**

№	Назва компетентності, прояви	Примітки
1.	Компетенція «адаптивність» розвинута, якщо:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– є розуміння як працює орган влади (розуміє систему)</li> <li>– знає, як виконувати роботу, використовуючи як формальні так і неформальні мережі знайомств</li> <li>– розуміє причини і логіку ключових напрямів діяльності органу влади</li> <li>– має розуміння ключових елементів організації діяльності органу публічної влади</li> <li>–</li> </ul>	
2	Компетенція «адаптивність» не розвинута, якщо:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутня здатність до діяльності поза межами сфери своїх посадових обов'язків</li> <li>– не володіє навичками міжособистісної взаємодії, щоб організувати діяльність поза межами свого структурного підрозділу</li> <li>– погано проводить перемовини між структурними підрозділами в органі публічної влади</li> <li>– занадто вразливий і боязкий, щоб працювати поза своїм підрозділом</li> <li>– не впорається з організаційними складнощами</li> <li>– не має досвіду чи не знає до кого і куди необхідно звертатися</li> <li>– надто нетерплячий у навчанні</li> <li>– не знає підходів до управління та не цікавиться цим</li> </ul>	

*Джерело: складено автором на основі [7]*

**Таблиця 2. Рекомендації з розвитку компетенції**

№	Назва компетентності	Примітки
1.	Можливі причини нерозвинутої компетенції «адаптивність»	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутнє розуміння системи та її функціонування</li> <li>– нетерплячість</li> <li>– недосвідченість</li> <li>– відсутні навички міжособистісної взаємодії</li> <li>– заперечує наявність складностей</li> <li>– відсутні навички ведення переговорів</li> </ul>	
2	Рекомендації з розвитку компетенції «адаптивність»	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спробуйте правдиво оцінити себе самостійно, щоб зрозуміти, яких навичок вам не вистачає, щоб швидко і ефективно досягнути своєї мрії в організації</li> <li>– якщо те, як ви працюєте зараз, не приносить бажаного результату – змініть тактику. Спробуйте застосувати інші прийоми</li> <li>– різні люди справляють різне враження на оточуючих. Ті, хто справляє позитивне враження, досягають більшого. Позитивні якості включають і вміння слухати.</li> <li>– ефективна взаємодія завжди ґрунтується на об'єктивності та вмінні враховувати інтереси інших. Не обмежуйтеся розподілом завдань; знайдіть сферу загальних інтересів, де ви зможете не лише просити про допомогу, але й надавати її.</li> <li>– інколи вас підводить неорганізованість. Щоб зрозуміти, як працює будь-яка організація, потрібна дисципліна. Вивчайте організаційну структуру, взаємозв'язки, щоб зрозуміти основні принципи діяльності.</li> <li>– Вивчайте людей, які сприяють та які перешкоджають роботі органу публічної влади.</li> </ul>	

*Джерело: складено автором на основі [7]*

У таблицях 1 та 2 запропоновані опитувальні та оцінювальні методики, за допомогою яких служба управління персоналом органу публічної влади може визначити рівень розвитку навички «адаптивність» та почати, в разі необхідності, процедуру навчання публічних службовців, які потребують

розвитку адаптаційних навичок.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.***

Проведений огляд аналітичних та стратегічних документів, наукових праць та концепцій, що розкривають питання нового комплексу невизначеності та VUCA-середовища актуалізує питання розвитку професійного лідерства в органах публічної влади через розвиток лідерських навичок, які спроможні забезпечити ефективність управління у непередбачуваному середовищі. До таких навичок віднесені: адаптивність та інноваційне мислення, швидкість прийняття рішень та емоційний інтелект, а також стратегічне бачення.

В цьому науковому доробку запропоновано також авторське бачення виявлення та розвитку лідерської навички «адаптивність», що забезпечує здатність пристосовуватися до будь-яких змінних умов середовища.

Перспективами подальших досліджень є формування комплексного підходу до визначення рівня розвитку лідерських навичок, необхідних для роботи в умовах нового комплексу невизначеності та VUCA-середовища.

### **Література**

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України». URL : <https://niss.gov.ua/publikacii/poslannya-prezidenta-ukraini>
2. Varma, Tathagat. *Leadership Competencies for a VUCA World*. VS, Strategic Process Innovations. Innovation Labs, 2013.
3. Matthew, Sowcik. *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges)*. Emerald Group Publishing, 2015. 300 p.
4. William, B. Joiner, Stephen, A. Josephs. *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Jossey-Bass, 2006. 1st ed. 336 p.

5. Тимошенко, В. (2024). Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*, № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>
6. Стеценко, С. (2024). Дослідження еволюції моделі лідерства у сучасній системі дистрибуції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 312-317. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-50>
7. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : дис. ... докт. держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2017. 448 с.
8. Звіт про людський розвиток 2021-2022 рр. «Невизначені часи, невлаштовані життя: наше майбутнє в трансформуючому світі» : Доповідь ПРООН. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/chyslenni-kryzy-halmuyut-prohres-oskilky-9-z-10-krayin-vidstayut-u-rozvytku-lyudskoho-potentsialu-poperedzhaye-zvit-proon>

## References

1. National Institute of Strategic Studies (2020), “Analytical report on the annual Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine “On the internal and external situation of Ukraine”, available at: <https://niss.gov.ua/publikacii/poslannya-prezidenta-ukraini> (Accessed 7 Feb. 2025).
2. Varma, T. (2013), *Leadership Competencies for a VUCA World, VS, Strategic Process Innovations*, Innovation Labs, USA.
3. Sowcik, M. (2015), *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges)*, Emerald Group Publishing, USA.
4. Joiner, W. and Josephs, S. (2006), *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, 1st ed., Jossey-Bass, San Francisco, USA.

5. Tymoshenko, V. (2024). "Leadership in the conditions of social transformations", *Economy and Society*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>
6. Stetsenko, S. (2024). "A study of the evolution of the leadership model in the modern distribution system", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 336(6), pp. 312-317.
7. Gryshchenko, I. M. (2017), "Theoretical and methodological principles of the formation and development of leadership in the system of local self-government", Doctor Thesis, Public Administration, National Acad. State example under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
8. United Nations Development Program (2022), "Report on human development 2021-2022. "Uncertain Times, Unsettled Lives: Our Future in a Transforming World", available at: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/multiple-crises-halt-progress-9-out-10-countries-fall-backwards-human-development-undp-report-warns> (Accessed 7 Feb. 2025).

*Стаття надійшла до редакції 19.02.2025 р.*