

І. М. Грищенко,
д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Національний авіаційний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.212

АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ЧАСТИНІ ВЗАЄМОДІЇ ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ ЯК СКЛАДОВИХ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРИ "СУБ'ЄКТ-ОБ'ЄКТ"

I. Gryshchenko,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Public Management and Administration, National Aviation University

ANALYSIS OF PROFESSIONAL LEADERSHIP
IN TERMS OF THE INTERACTION OF ITS ELEMENTS
AS COMPONENTS OF THE "SUBJECT — OBJECT" MANAGEMENT PAIR

У статті проведено аналіз професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари. На підставі огляду теорій, серед яких групова теорія лідерства, теорія обміну, теорія підсилення взаємодії, ціннісних теорій, теорії визначеної ролі послідовників, моделі лідерства "трьох кутів" та ін. досліджено, що в умовах підвищених вимог до адаптивності та гнучкості в публічному управлінні та адмініструванні доцільно формувати в органах публічної влади лідерське середовище, засноване на професійному лідерстві. Виокремлено основні характеристики професійного лідерства, що включають особисті якості та навички лідера й окреслюють середовище, в якому формуються взаємозв'язки та взаємозалежність між суб'єктами лідерської взаємодії — лідером та послідовниками. До характерних ознак професійного лідерства віднесено такі ключові навички: лідерство, засноване на цінностях, що ґрунтується на таких якостях особистості як: відповідальність, служіння суспільству, чесність, справедливість; мотивація та натхнення, що передбачає: особистий приклад, створення атмосфери довіри, підтримку та заохочення; відповідальність, як вміння брати на себе особисту відповідальність за дії та рішення, за результати діяльності, за прийняті рішення та дії перед командою та суспільством; прийняття рішень, на основі врахування інтересів стейкхолдерів, обґрунтованості та своєчасності; стратегічне бачення; ефективна комунікація, заснована на вмінні слухати та налагоджувати взаємодію при чіткості та зрозумілості дій всіх учасників взаємодії; управління змінами; розвиток команди через делегування повноважень, навчання та менторство. Встановлено відмінності між професійним лідерством та іншими його видами, що полягають у тому, що професійне лідерство відрізняється від традиційного сприйняття де в центрі уваги завжди особистість лідера з вродженими характеристиками та лідерськими рисами, натомість, професійне лідерство — це взаємовплив у колективі між всіма членами групи, включно з лідером, заснований на сумі професійних навичок членів групи, їх особистих якостей та відношенні й залученості їх до виконання намічених завдань.

The article analyzes professional leadership in terms of the interaction of its elements as components of a management couple. Based on a review of theories, including the group theory of leadership, the theory of exchange, the theory of strengthening interaction, value theories, the theory of the defined role of followers, the "three corners" leadership model, etc. it was investigated that in conditions of increased demands for adaptability and flexibility in public management and administration, it is expedient to form a leadership environment based on professional leadership in public authorities. The main characteristics of professional leadership are highlighted, which include the personal qualities and skills of the leader and outline the environment in which relationships and interdependence are formed between the subjects of leadership interaction — the leader and followers. The characteristic features of professional leadership include the following key skills: leadership based on values, which is based on such personal qualities as: responsibility, service to society, honesty, justice; motivation and inspiration, which involves: personal example, creating an atmosphere of trust, support and encouragement; responsibility, as the ability to take personal responsibility for actions and

decisions, for performance results, for decisions and actions taken before the team and society; decision-making based on taking into account the interests of stakeholders, reasonableness and timeliness; strategic vision; effective communication, based on the ability to listen and establish interaction with the clarity and comprehensibility of the actions of all participants in the interaction; change management; team development through delegation, training and mentoring. The differences between professional leadership and other types of leadership are established, which are that professional leadership differs from the traditional perception, where the focus is always on the personality of the leader with innate characteristics and leadership traits, on the other hand, professional leadership is the mutual influence in the team between all members of the group, including the leader, based on the sum of the professional skills of the members of the group, their personal qualities and attitudes and their involvement in the performance of the intended tasks.

Ключові слова: професійне лідерство, органи публічної влади, взаємодія, навички, лідерство, воєнний стан, нова комплексна невизначеність, сталий розвиток, управлінські технології, співуправління.

Key words: professional leadership, public authorities, interaction, skills, leadership, martial law, new complex uncertainty, sustainable development, management technologies, co-management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах постійних змін та нової комплексної невизначеності, ефективне публічне управління є критично важливим для забезпечення сталого розвитку, стійкості та добробуту громадян. Головним завданням органів публічної влади в сучасній Україні має бути створення інклюзивної організації, де кожен публічний службовець відчує свою причетність до реалізації мети — формування стійкості України у кожній зі сфер життя-забезпечення для наближення перемоги та збереження людського ресурсу для відновлення України. Досягти цього можливо через формування професійного лідерства в органах публічної влади, заснованого на використанні управлінських технологій співуправління, співмислення та співдії через забезпечення лідером режиму не просто залучення та утримання, навчання та розвитку, а режиму спільного, командного, партисипативного, інклюзивного управління для забезпечення тісної взаємодії між лідером та послідовниками.

Впровадження професійного лідерства є критично важливим з багатьох причин, серед яких: потреба у змінах в період трансформації та реформ, а лідерство є необхідним для подолання супротиву і адаптації до нових умов; європейська інтеграція та набуття членства в Європейському Союзі передбачає адаптацію персоналу державної служби до стандартів ЄС, зокрема шляхом формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій; виховання нового покоління, а лідерство є необхідним для виховання покоління активних та відповідальних громадян, здатних брати участь у відновленні України; укріплення національної ідентичності, оскільки лідерство в умовах гібридної війни та інформаційної агресії є важливим для консолідації суспільства та захисту національних інтересів.

Тож актуальність дослідження полягає в необхідності перегляду управління персоналом в органах пуб-

лічної влади шляхом формування організаційної культури на засадах професійного лідерства, що забезпечує створення сильних професійних команд, важливість особистого внеску у загальний результат діяльності, постійну взаємодію для досягнення поставлених цілей і виконання завдань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджуючи лідерство в органах публічної влади, перше, на що варто звернути увагу, це на Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" [1], в яких вказані вимоги щодо наявності лідерства як здатності надихати команду, розвивати професійні компетентності співробітників тощо, а також на рекомендації Національного агентства України з питань державної служби "Профілі компетентності лідерства на державній службі", якими передбачено зосередження уваги на тому, як виконується робота та як діє державний службовець, а також на встановленні ключових компетенцій: "управління діяльністю з орієнтацією на результат"; "аналітичне мислення та стратегічне планування"; "відповідальність за управління людськими ресурсами"; "ефективна комунікація" [2].

Науковець Петренко В. у "Дослідженні генезису описів стилів лідерства і управління як теоретичної основи аналізу і синтезу нових підходів до управління персоналом" [3, с. 29] запропонував модель лідерства, що ґрунтується на виконанні певного переліку дій із забезпечення трьох важливих управлінських технологій: співмислення (синтелектика), співуправління (синархія), співдії (синергія) з досягненням загального синергетичного ефекту в результатах лідерства.

Серед зарубіжних науковців найбільший інтерес для нашого дослідження представляють наукові доробки Matthew Sowcik, представлені в книзі "Лідерство 2050" [4], в якій йдеться про динаміку адаптивних змін й необхідність для влади "об'єднати таланти, ресурси та дух як локально, так і загалом, створити синергію" за рахунок різних сценаріїв розвитку лідерства.

Дослідники лідерства Stephen Josephs та William Joiner у своїй науковій праці "Гнучкість лідера. П'ять рівнів майстерності для передбачення та ініціювання змін" [5] 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.

Один із найбільш відомих світових авторитетів в галузі дослідження лідерства, автор моделі лідерства "трьох кутів" John Eric Adair [6] стверджує, що лідерство — це дія складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт", спрямована на ефективне лідерство з точки зору тих людей, які йдуть за лідером і формують разом з ним лідерське середовище.

Авторка наукової роботи "Характеристики спритних лідерів" Ama Staff також доводить, що згруповані у три ключові діяльнісні компетенції лідера: "співпраця", "комунікації", "приналежність" [7] є найбільш ефективними для формування лідерства.

Грунтовні дослідження лідерства, проведені Американською Асоціацією Менеджменту (ААМ) довели, що жодна команда "не може досягти справжньої гнучкості без сильного та гнучкого лідера, який би нею керував", оскільки в сучасному світі "... кожен лідер повинен визнавати, розуміти та розвивати характеристики гнучкого лідерства" адже, саме стратегічна гнучкість стає "визначальною лідерською майстерністю сучасності" [8].

Підсумовуючи огляд наукових праць за темою дослідження професійного лідерства в частині взаємодії його елементів можемо констатувати, що наукові праці висвітлюють широкий спектр питань проявів та ефективності лідерства, проте, одночасно також звертають увагу на важливості постійного осучаснення підходів до формування лідерства, до розуміння його природи, оскільки лідерство як явище, яке віддзеркалює потреби та цінності суспільства постійно змінюється. Наше дослідження спрямовано на аналіз професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт".

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні наукових підходів до дослідження професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт". В статті передбачається розв'язання наступних завдань:

- проаналізувати наукові доробки та теорії управління, спрямовані на формування професійного лідерства в частині взаємодії його складових елементів;

- виокремити основні характеристики професійного лідерства, що включають особисті якості та навички лідера й окреслюють середовище, в якому формуються взаємозв'язки та взаємозалежність між суб'єктами лідерської взаємодії — лідером та послідовниками;

- сформулювати рекомендації щодо механізмів формування професійного лідерства в органах публічної влади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна відчайдушно бореться на полі бою за свою свободу і незалежність. Український народ на одинадцятому році війни з країною-агресором все більше розуміє, що наша свобода і незалежність — це виключно наша відповідальність, і дякуючи всім нашим партнерам, що підтримують нас у цій боротьбі, ми мали час на аналіз та чітке усвідомлення, що без суттєвих змін до організації управління на всіх рівнях влади, в кожній галузі та в кожній організації ми не матимемо шансу на швидку перемогу. Нам потрібно формувати стійкість у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Саме тому, в умовах підвищених вимог до адаптивності та гнучкості, будь-яка діяльність повинна базуватися на засадах ефективного управління, яке ґрунтується на більш повному і ефективному використанні людського потенціалу, розвитку у людей "правильних цінностей" і організаційної культури, створення духу новаторства, впровадження різних стилів керівництва [9, с. 263].

Йдеться про застосування лідерства як основи ефективного управління, спрямованого не на ієрархічне підкорення підлеглих та тотальний контроль, а на розвиток командної роботи і довіри. Основна цінність та головна передумова лідерства — розвиток довіри в команді, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки, оскільки лідерство передбачає спільну діяльність, що ґрунтується не на зовнішньому контролі та тиску зовнішніх зобов'язань, а на внутрішньому поклику та спільності, вірі у правильність і необхідність дій, взаємній довірі та взаємній відповідальності.

Всі ми стали свідками, як тисячі людей по всій Україні, від початку повномасштабної військової агресії країни-окупанта, взяли на себе особисту відповідальність за вирішення тієї чи іншої нагальної проблеми і власним прикладом, демонстрацією сили волі, заснованої на особистих якостях та цінностях змогли об'єднати навколо себе людей та ефективно розв'язати проблему, яка турбувала багатьох. Так, у непередбачуваних, постійно змінюваних умовах життя, у період дії правового режиму воєнного стану в Україні, відбулося ситуативне зниження впливу традиційної влади та зростання впливу еталонної влади — влади, заснованої на власному прикладі, на силі особистих якостей, харизмі та здібностях лідера.

Громадяни, своїми керівниками на всіх рівнях, хочуть бачити людей, які власним щоденним життям показують приклад людяності, відкритості спілкування, ефективної поведінки при досягненні цілей тощо. Основною, відмінною рисою впливу еталонної влади від впливу інших влад, є відносини між лідером і особами з якими він співпрацює, які будуються на рівних. На рівні підсвідомості всі хочуть набути певних рис лідера, які найбільше імпонують. Лідер є певним еталоном на який хочеться рівнятися.

Науковець Дж.Максвелл зауважував, що "сутність будь-якої можливості чинити вплив полягає у вмінні залучити інших до участі", проте "якщо ви не володієте здатністю чинити вплив, то ніколи не зможете повести за собою інших"; "...лідерство є впливом не більше і не менше" [9, с. 70].

Як правило, на людей, які є визнаними авторитетами, багато хто хоче бути схожим і беруть приклад саме з моральних устоїв та поведінки цієї особи. Таким чином, моральні якості лідера повинні співвідноситися з цінностями, які цінуються в суспільстві, завдяки чому їх слова і дії будуть вселяти довіру, що додасть прихильників і послідовників, а також авторитету. Моральний авторитет лідера ґрунтується на моральних цінностях і якостях особистості, а також на його світоглядних поглядах.

Ще Сократ у своїй "моральній філософії" зазначав, що "царі і правителі не ті, які носять скіпетри, не ті, які вибрані відомими вельможами, і не ті, які досягли влади за допомогою долі або насильством, але ті, які уміють правити" і владарювати "повинні бути наймудріші та високоморальні особистості" [9, с. 45].

Таким чином, із часів Сократа і донині незмінним є те, що моральність особи, яка наділена владою, є волево-рушійною силою мотиваційного вибору і зумовлює спрямованість дій.

Моральні норми підтримуються суспільною думкою і є важливим елементом групової свідомості, у них закладено суспільні вимоги та заборони поведінки людей. Такі нематеріальні чинники, як чесність, моральність, почуття обов'язку відіграють дедалі більшу роль у соціальній результативності діяльності як окремих особистостей так і різних груп людей.

Наразі більшість відомих теоретичних концепцій лідерства поступово переходять від сприйняття лідера як центрального суб'єкта лідерства, наділеного величезним переліком різноманітних здатностей до лідерства, в якому дія складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт", спрямована на ефективне лідерство з точки зору тих людей, які йдуть за лідером і формують разом з ним лідерське середовище.

Найбільш повно теорії лідерства, які доцільно застосовувати в органах публічної влади в частині розвитку людських ресурсів для ефективного виконання поставлених перед публічними службовцями професійних завдань проаналізовано в дисертаційній роботі "Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування" в якій, зокрема розглянуто лідерство через призму дослідження причин та наслідків взаємодії управлінської пари "суб'єкт — об'єкт" як "лідер — послідовники". Деякі дослідники стверджують, що лідерство можна розглядати як динамічну взаємодію між цілями лідера та цілями і потребами послідовників, де функція лідера зводиться до вибору і досягнення групових цілей. Тут мається на увазі, що для того, щоб краще зрозуміти лідерство, необхідно мати уявлення про очікування і цілі послідовників. Вважають, що лідери частково є послідовниками тих, ким вони керують, а послідовники лідерами тих, за ким вони слідує [9, с. 69].

За такого розгляду лідерства на перший план виступають стосунки між лідером та прихильниками, що є важливою детермінантою даного процесу. Вибір лідера вузько визначений вимогами послідовників і ніякий набір індивідуальних рис не сприяє лідерові, хоч специфічні риси можуть бути корисними в особливих ситуаціях.

Послідовники схильні вибирати лідерів, які готові до певного типу відносин з ними. Залежно від того, як послідовники структурують свої відносини з оточуючими, так вони і будують відносини з лідером.

Отже, теорії визначеної ролі послідовників бачать лідерство не в особистості, а в запитах, очікуваннях послідовників, які приймають або відштовхують лідера. Лідером стає людина, яка найбільш успішно здійснює орієнтацію на інших. Група вибирає лідера, який відповідає її інтересам і орієнтаціям. Лідером керують, надають йому силу власне його послідовники.

Логічним продовженням ідей взаємодії стала теорія Р. Стогділа "підсилення взаємодії", у якій він розглядає три основні змінні: взаємодію, дію і настрій. Та підкреслює, що підсилення взаємодії і участь в спільній діяльності пов'язані з підсиленням почуття взаємної симпатії і з внесенням більшої визначеності в групові норми. Лідер в цій теорії визначається як ініціатор взаємодії.

Отже, ця теорія базується на твердженні, що у членів групи в процесі взаємодії підсилюються очікування того, що кожен із них буде продовжувати діяти відповідним чином. Роль індивіда визначається взаємними очікуваннями: якщо його дії співпадають з очікуваннями групи, він отримує дозвіл приєднатись до неї, тобто його приймають в групу. Лідерський потенціал людини залежить від її можливості ініціювати взаємодію і очікування [9, с. 70].

Інші теорії, зокрема групова теорія лідерства і теорія обміну, які ґрунтуються на ідеях соціальної психології, стверджують, що лідер просто забезпечує своїм прихильникам більше вигод та винагород, ніж витрат або витрат. Для досягнення групових цілей повинен існувати позитивний обмін між лідером і його послідовниками.

Б. Басс, застосувавши подібний підхід в організації довів: "теорії обміну передбачають, що члени групи роблять певний внесок за свій рахунок, а отримують вигоди за рахунок всієї групи або інших її членів. Взаємодія продовжується тому, що члени групи знаходять соціальний обмін взаємодією" [9, с. 70].

Наразі саме ціннісні орієнтири є надактуальними і про це яскраво свідчить дослідження американського науковця Рональда Інглгардта, в якому він доводить, що "особа починає функціонувати не в режимі виживання з його цінностями матеріального статку, а в режимі самореалізації. Відбувається дематеріалізація цінностей: цінності духовно-культурного порядку заступають собою приземлені цінності добробуту" [10].

Для цілей нашого дослідження, спрямованого на аналіз професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари "суб'єкт — об'єкт", доцільно виокремити основні характеристики професійного лідерства, які включають особисті якості та навички лідера й окреслюють середовище, в якому формуються взаємозв'язки та взаємозалежність між суб'єктами лідерської взаємодії — лідером та послідовниками.

До характерних ознак професійного лідерства віднесено такі ключові навички:

— Лідерство, засноване на цінностях, що ґрунтується на таких якостях особистості як: відповідальність, служіння суспільству, чесність, справедливість;

— Мотивація та натхнення, що ґрунтується на таких якостях особистості як: особистий приклад, створення атмосфери довіри, підтримка та заохочення;

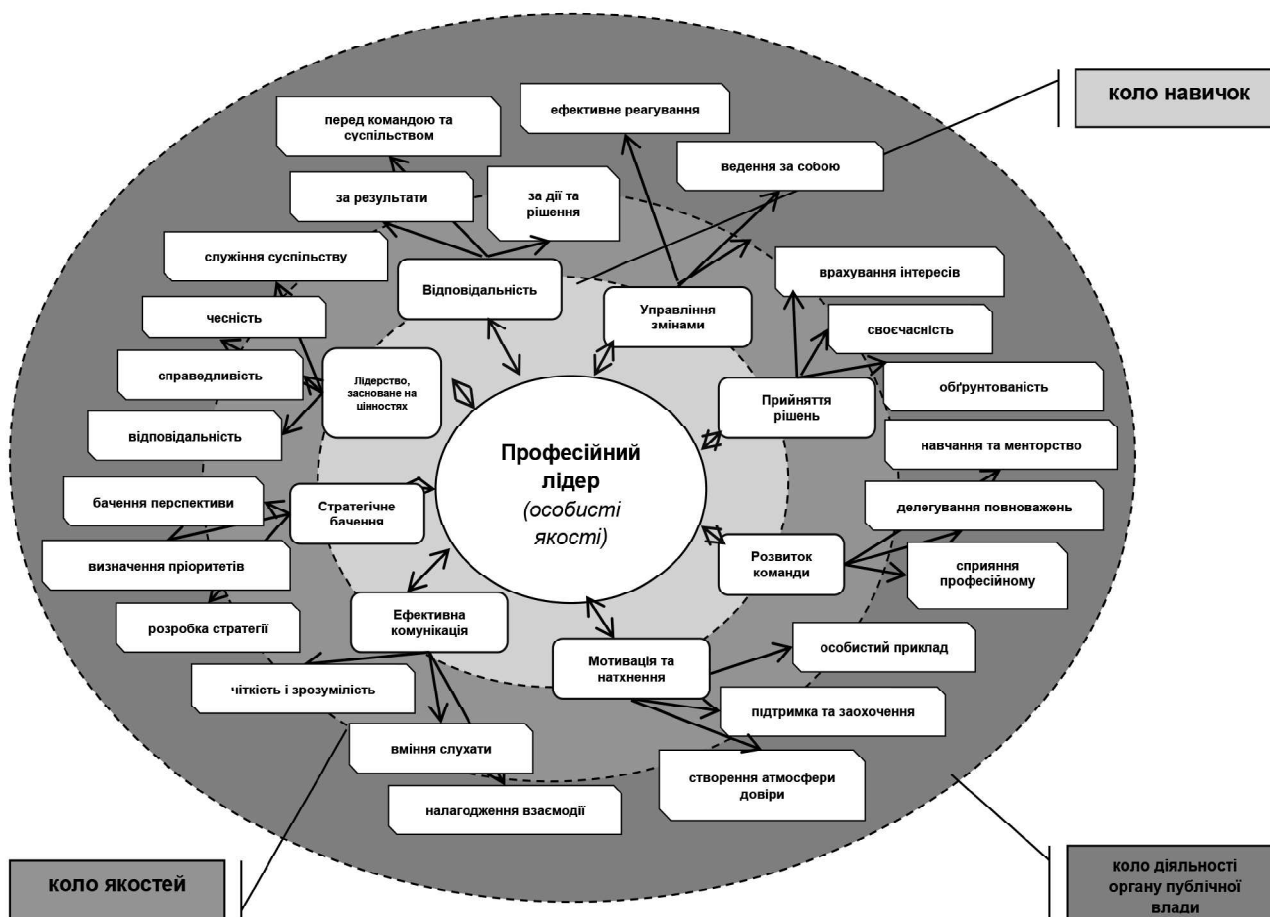


Рис. 1. Модель професійного лідерства Джона Адаїра (Adair, J.)

Джерело: складено автором на основі [6].

— Відповідальність, що ґрунтується на таких якостях особистості як вміння брати на себе особисту відповідальність за дії та рішення, за результати діяльності, за прийняті рішення та дії перед командою та суспільством;

— Прийняття рішень, на основі врахування інтересів стейкхолдерів, обґрунтованості та своєчасності;

— Стратегічне бачення, що передбачає бачення перспективи та вміння визначати пріоритети й розробляти стратегії;

— Ефективна комунікація, заснована на вмінні слухати та налагоджувати взаємодію при чіткості та зрозумілості дій всіх учасників взаємодії;

— Управління змінами, що враховує ефективне реагування на ситуацію, адаптивність та вміння вести за собою;

— Розвиток команди через сприяння професійному зростанню, делегування повноважень, навчання та менторство.

Такий тісний взаємозв'язок та взаємозалежність професійного лідерства, заснованого на навичках та особистих якостях учасників лідерської взаємодії демонструють основні складові управлінської пари "суб'єкт — об'єкт", та підтверджують, що професійне лідерство, зокрема лідерство під час виконання посадових обов'язків публічними службовцями у своїх колективах можливо і необхідно розвивати.

На рис. 1 схематично зображено модель Джона Адаїра (Adair, J.), що представлена трьома колами (коло

навичок, коло якостей, коло організації та суспільства), які показують функціональні дії лідера і те, що професійне лідерство є можливим лише за умови одночасного виконання дій: 1) зі створення і розвитку команди; 2) мотивації і натхнення особистостей; 3) забезпечення досягнення завдання. Крім цього, особливості професійного лідерства полягають у тому, що здатність до лідерства визначається не вродженими характеристиками і рисами певної особистості, як стверджували дослідники лідерства раніше, а навичками людини і діями, яких можна й потрібно навчати та розвивати.

Професійне лідерство відрізняється від традиційного сприйняття лідерства де в центрі уваги завжди особистість лідера з вродженими характеристиками та лідерськими рисами. Професійне лідерство — це взаємовплив у колективі між всіма членами групи, включно з лідером, заснований на сумі професійних навичок членів групи, їх особистих якостях та відношенні й залученості їх до виконання намічених завдань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Проведений огляд найбільш значимих теорій управління та наукових праць щодо формування та розвитку професійного лідерства в органах публічної влади дозволяє зробити такі висновки. Професійне лідерство, що ґрунтується на теоріях взаємодії лідера і послідовників

є найбільш прийнятне для впровадження в органи публічної влади саме у період дії правового режиму воєнного стану, оскільки передбачає генерування професійних навичок і розкриття особистісних якостей всіх членів колективу через: створення і розвиток команди; мотивації і натхнення особистостей; забезпечення досягнення завдання.

Саме через формування у колективах лідерського середовища можливо генерувати силу колективу та ініціювати нові підходи до роботи, що забезпечать стійкість органу публічної влади, а в кінцевому результаті — стійкість держави. Все починається з малого, тому, рекомендуємо, в кожному органі публічної влади через відділи управління персоналом забезпечити навчання з формування навичок професійного лідерства з акцентом на те, що лідери мають збалансовувати свої дії у всіх трьох ключових сферах, якщо хочуть досягти формування лідерського середовища. Якщо ж лідер буде нехтувати однією зі сфер — успіху досягти буде не можливо. При цьому, для успіху зі створення і розвитку команди, мотивації і натхнення особистостей, забезпечення досягнення завдання необхідно розвивати навички: щодо себе (мотивація, коучінг, консультування); щодо співробітників (мотивація, дисципліна, комунікація, розбудова команди); щодо завдання (розширення відповідальності, встановлення цілей, планування завдань).

Перспективами подальших досліджень є формування комплексного механізму навчання публічних службовців навичкам взаємодії для формування професійного лідерства в органах державної виконавчої влади та в органах місцевого самоврядування.

Література:

1. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А": Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>
2. Профілі компетентності лідерства на державній службі в Україні. <https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%D0%B2%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf>
3. Петренко В. П. Дослідження генезису описів стилів лідерства і управління як теоретичної основи аналізу і синтезу нових підходів до управління персоналом. Науковий журнал "Вісник Тернопільської Академії Національного Господарства", 2002. Випуск 7/4. 27—30.
4. Matthew, Sowcik. Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges). Emerald Group Publishing, 2015. 300 p.
5. William, B. Joiner, Stephen, A. Josephs. Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. Jossey-Bass, 2006. 1st ed. 336 p.
6. Adair J. Action Centered Leadership Paperback. — McGraw-Hill Inc., US (1 Jun. 1973). 200 p.
7. Ama Staff. Characteristics of Agile Leaders. American Management Assotiation. June 18, 2020. URL: <https://www.amanet.org/articles/characteristics-of-agile-leaders/>

<https://www.amanet.org/articles/characteristics-of-agile-leaders/>

8. Pavel Ziarana, Renata Kuuerova, Katarina Melasova. The leadership triangle, suggestion for a new theory — an experimental approach. Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, ECE 2014, 6-7 March 2014, Brno, Czech Republic. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114004079?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=74a1b0ebbf3695e

9. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування: дис. ... докт. держ. упр.: 25.00.04 місце-ве самоврядування; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2017. 448 с.

10. Inglehart R. Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in Societies. Princeton University Press, 1997. 453 p.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On the approval of Standard requirements for persons applying for civil service positions of category "A", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 4 Feb. 2025).
2. Center for adaptation of the civil service (2010), "Profiles of leadership competence in public service in Ukraine", available at: <https://www.center.gov.ua/> (Accessed 4 Feb. 2025).
3. Petrenko, V. (2002), "Study of the genesis of descriptions of leadership and management styles as a theoretical basis for the analysis and synthesis of new approaches to personnel management", Scientific journal "Bulletin of the Ternopil Academy of National Economy", vol. 7/4, pp. 27—30.
4. Sowcik, M. (2015), Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges), Emerald Group Publishing, USA.
5. Joiner, W. and Josephs, S. (2006), Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, 1st ed., Jossey-Bass, San Francisco, USA.
6. Adair, J. (1973), Action Centered Leadership Paperback, McGraw-Hill Inc., NY, USA.
7. Staff, A. (2020), "Characteristics of Agile Leaders", American Management Assotiation, June 18, available at: <https://www.amanet.org/articles/characteristics-of-agile-leaders/> (Accessed 4 Feb. 2025).
8. Ziarana, P., Kucerovala, R. and Melasova, K. (2014), "The leadership triangle, suggestion for a new theory — an experimental approach", Enterprise and the Competitive Environment conference, Brno, Czech Republic, 6-7 March, pp. 101—103.
9. 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.
10. Inglehart, R. (1997), "Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in Societies", Princeton University Press, Princeton, USA.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2025 р.