

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛЮТИЙ Марк Олегович

УДК 35.08:005.322:005.57:35.072

ДИСЕРТАЦІЯ
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ І ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ СКЛАДОВИХ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРИ «СУБ'ЄКТ – ОБ'ЄКТ» ЯК ОСНОВИ
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЛІДЕРСТВА
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

281 – Публічне управління та адміністрування

28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М. О. Лютий

Науковий керівник

Дзвінчук Дмитро Іванович,
доктор філософських наук, професор

Івано-Франківськ – 2025

АНОТАЦІЯ

Лютый М. О. Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт» як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2025.

Дисертація присвячена науково-теоретичному обґрунтуванню потреби, доцільності і шляхів удосконалення механізму та інструментів лідерства в сучасному суспільстві.

У першому розділі дослідження проведений аналіз світового і вітчизняного досвіду розроблення і використання концепцій, моделей, технологій і рекомендацій лідерства виявив низку проблемних питань у здійсненні завдань сучасного лідерства в Україні на рівні керівників і посадових осіб новостворених територіальних громад, спричинених збереженням традиційних командно-адміністративних методів лідерства з досягненням потрібних результатів за рахунок удосконалення структур, процесів, методів і технологій, а не людських відносин, а також впливу таких встановлених нами специфічних для цього рівня характеристик, як: періодичність – обмеження перебування лідера на його посаді у вигляді періодичних виборів, тривалості і кількості каденцій або, відповідно, призначень чи перепризначень лідерів-функціонерів; дихотомічність – одночасне виконання ролі суб'єкта управління-лідювання і перебування в ролі об'єкта управління-лідювання; адекватність – правильна самооцінка власної відповідності вимогам і потребам ефективного і результативного виконання функцій лідера; людиноцентричність – орієнтованість характеристик і компетенцій функціонера-лідера на потреби людей, їхніх груп і спільнот.

Дослідження природи специфічних вимог та умов ефективного та результативного функціонування лідерів дозволили дійти висновку, що зв'язки, взаємовпливи і взаємодія учасників типової управлінської пари «лідер – послідовник» до останнього часу не враховувалися відомими теоріями і моделями лідерства. У зв'язку з цим, на основі аналізу еволюції поняття «механізм управління» функціонуванням традиційної управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» і дослідження процесу формування суб'єктності-об'єктності кожного із її складників було піддано теоретичному дослідженню типи взаємодії людських ресурсів системи публічного управління при виконанні ними обов'язків лідерства і послідовництва, отримані ж результати дозволили ідентифікувати шляхи і можливості їх удосконалення через формування взаємовідносин і взаємодії людських складників цієї пари, диференційованих за своїми здатністю і бажанням виконувати ці функції з метою обґрунтування вимог, умов і потреб сучасного суспільства для створення інноваційної моделі лідерства. При цьому було встановлено, що механізм публічного управління взаємодією елементів типових управлінських пар «суб'єкт – об'єкт» потрібно і доцільно доповнити прямими і зворотними зв'язками, покликаними забезпечити взаємодію учасників на засадах комбінування умов субординації і реординації як особливого виду співуправління, здійснюваного одночасно як суб'єктом стосовно об'єкта, так і об'єктом щодо суб'єкта.

Результат аналізу взаємовідносин і взаємодії людських складників у межах типової пари «суб'єкт → об'єкт» продемонстрував можливість їх функціонування ще в таких нетипових режимах, як «суб'єкт ↔ суб'єкт», «об'єкт → суб'єкт» і «об'єкт ↔ об'єкт», а графо-аналітичне дослідження їх взаємодії класифікувало ці режими як «автократію», «синархію», «субократію» і «холакратію» й обґрунтувало найбільш успішний за очікуваними результатами варіант взаємодії «суб'єкт ↔ суб'єкт» як результату використання суб'єктом управління феноменів сінтелектики і синархії з виникненням у результаті цього в управлінській парі «інтегрального інтелекту» та ефекту синергії від взаємодії її складників.

У другому розділі дослідження на основі припущення, що людським ресурсам є притаманними дуже диференційовані характеристики здатності і бажання виконувати функції як лідерства, так і послідовництва, на основі чого було створено площинну модель диференціації людських ресурсів за здатністю і бажанням виконувати в парі «суб'єкт – об'єкт» ті чи інші функції з їх поділом на категорії лідер (L), послідовник (F) і лідери-послідовники (LF+) і (LF–), що дозволило використати ці категорії для інтерпретації та детального аналізу типової управлінської пари у вигляді суб'єкта S_L і певної множини об'єктів nO_i з мережею прямих і зворотних зв'язків. У результаті цього було доведено, що зміни в інтелекті, ментальності, досвіді, життєвих цінностях й орієнтирах сучасних людей витісняють з практичного управління традиційні режими авторитарності і лідерів-автократів з одночасним запитом на людиноцентричних лідерів-партнерів, які володіють моделями, методами і технологіями управління-лідерства на основі нових підходів і рекомендацій щодо налаштування результативної і ефективної співпраці із всіма видами послідовників незалежно від їх категоріальної належності.

На основі отриманих рекомендацій було запропоновано оригінальну інноваційну модель лідерства епохи інтелектуальної економіки у вигляді просторової моделі в координатах «синархія – синтелектика – синергія», покликану забезпечити використання інтелектуального капіталу і потенціалу власне лідера та всіх його послідовників шляхом регламентації механізму і технології їх інтелектуальної взаємодії в процесі спільної діяльності. При цьому, результати графо-аналітичного дослідження особливостей взаємовпливів і взаємовідносин складників S_L і O_i управлінської пари в режимі «суб'єкт ↔ суб'єкт» продемонстрували, що обов'язкове виконання лідером технологічних приписів і прийомів інтелектуальної взаємодії з послідовниками за рекомендаціями 3S-моделі має високий потенціал отримання парою «суб'єкт – об'єкт» кращих результатів ефективнішим шляхом.

Це, своєю чергою, робить доцільним переведення отриманих вище теоретичних рекомендацій у площину їх практичної реалізації шляхом

формування потрібної суспільству усвідомленої комплексності співвідношення характеристик суб'єктності-об'єктності в усіх посадовців-функціонерів вітчизняної системи публічного управління та адміністрування, оволодіння ними теоретичними, методичними і практичними рекомендаціями щодо специфічних вимог використання моделі 3S-лідерства в практичному управлінні, а також ідентифікації та верифікації очікуваних від цього результатів.

У третьому розділі систему публічного управління та адміністрування інтерпретовано як об'єкт імплементації моделі 3S-лідерства в практику управління з можливістю аналізу і оцінки потреб, завдань й очікуваних результатів упровадження інноваційного механізму і моделі, експериментальної апробації їх сприйняття та поширення в професійному середовищі, а також обґрунтовано доцільність рекомендованих змін у відносинах між людськими ресурсами суб'єктів органів місцевого самоврядування територіальних громад і заходів з їх практичного поширення та використання.

У результаті цього продемонстровано, що впровадження моделі 3S-лідерства в практичне управління вимагає радикальної переорієнтації як лідерів, так і людських ресурсів системи та будь-яких її підсистем на оволодіння ними навичками спільного мислення й діяльності в режимі «суб'єкт ↔ суб'єкт», у якому процес спільного мислення і дій домінує над індивідуальними інтересами, а його результати (інтелектуальні продукти: ідеї, цілі, плани, програми, стратегії, рішення) генеруються на основі максимально можливого залучення інтелекту всіх учасників, що, своєю чергою, вимагає ретельного виявлення, аналізу та оцінки відповідних характеристик людських ресурсів.

З метою інструментального забезпечення процесів вивчення та порівняння управлінських характеристик і схильності людських ресурсів системи до задоволення вимог критеріїв і процедур моделі 3S-лідерства, а також визначення потреби навчання й розвитку персоналу нами було запропоновано модифікацію тесту М. Вудкока і Д. Френсіса «Аналіз власних обмежень» і порядок його використання для: експериментальної апробації сприйняття інтелектуальної моделі 3S-лідерства в професійному середовищі, для оцінювання рівня

схильності персоналу до практичного використання моделі 3S-лідерства, для виявлення проблемних характеристик у здатності задовольняти комплекс критеріїв моделі 3S-лідерства, для планування навчальних заходів або самостійного оволодіння теоретичними положеннями й практичними рекомендаціями щодо використання моделі. Проведена експериментальна апробація тесту в навчальному процесі здобувачів ступеня магістра і бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» продемонструвала, що отримані результати є цілком релевантними для отримання, використання та оцінювання рівня схильності особистості до оволодіння і використання в практичному управлінні моделі 3S-лідерства, а також дала можливість обґрунтувати навчальну Програму для оволодіння потрібними теоретичними і практичними знаннями шляхом організації і проведення тренінгів з персоналом органів місцевого самоврядування регіону.

Порівняльний аналіз та оцінка ефективності управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття як потенційними об'єктами впровадження рекомендацій із змін механізму і моделі управління їх функціонуванням з використанням обґрунтованого в роботі коефіцієнта ефективності управління $K_{\text{ЕУТГ}} = \text{ПЗ} / \text{ВУ}$ (де ПЗ – обсяги генерованих в громаді місцевих податків і зборів, ВУ – видатки на утримання органу місцевого самоврядування, грн.) виявив, що у 89% територіальних громад Прикарпаття ефективність управління незадовільна і вимагає термінових заходів з удосконалення управління і, насамперед, лідерства. Такий стан зумовлено використанням більшістю лідерів та їхніми підлеглими традиційних методів управління без залучення в процеси ухвалення стратегічно важливих для всієї громади рішень щодо інтелектуальних ресурсів своїх підлеглих функціонерів і населення громад та вимагає термінового і масштабного впровадження змін до механізму взаємодії органів місцевого самоврядування і населення шляхом організації і проведення масштабної перекваліфікації керівництва і функціонерів у лабораторії кафедри публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ «LIDER».

Ключові слова: територіальна громада, людський капітал, публічне управління, децентралізація, місцеве самоврядування, професійне лідерство, лідер, персонал, населення, інтелект, використання, механізм, модель, інструментарій, рішення.

ABSTRACT

Liutyi M. O. Research on the mechanism and processes of interaction of the components of the management pair «subject-object» as a basis for improving professional leadership in public administration. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 «Public Management and Administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2025.

The dissertation is devoted to the theoretical and methodological substantiation of the necessity, expediency and ways of improving the mechanism and tools of leadership in modern society.

In the first section of the study, the analysis of global and domestic experience in the development and use of concepts, models, technologies and recommendations of leadership revealed a number of problematic issues in the implementation of modern leadership tasks in Ukraine at the level of leaders and officials of newly created territorial communities. These problems stem from trying to preserve traditional command-administrative methods of leadership with the achievement of the necessary results by improving structures, processes, methods and technologies, and not human relations, and from the impact of such characteristics specific to this level as: periodicity - limitation of the leader's stay in his position in the form of periodic elections, duration and number of terms or, respectively, appointments or reappointments of leaders-functionaries; dichotomies - simultaneous fulfillment of the role of the subject of management-leadership and being in the role of the object of management-leadership; adequacy – a correct self-assessment of one's own

compliance with the requirements and needs of effective and efficient performance of the functions of a leader; human-centricity – the orientation of the characteristics and competencies of a functionary-leader to the needs of people, their groups and communities.

Research into the nature of specific requirements and conditions for effective and efficient functioning of leaders has led to the conclusion that the connections, mutual influences and interaction of participants in a typical management pair “leader-follower” have not been taken into account by known theories and models of leadership until recently. In this regard, based on the analysis of the evolution of the concept of “management mechanism” by the functioning of the traditional management pair “subject – object” and the study of the process of forming the subjectivity-objectivity of each of its components, the types of interaction of human resources of the public administration system when performing their leadership and follower responsibilities were subjected to theoretical research, and the results obtained allowed us to identify ways and possibilities for their improvement through the formation of relationships and interaction of the human components of this pair, differentiated by their ability and desire to perform these functions in order to substantiate the requirements, conditions and needs of modern society for creating an innovative leadership model. At the same time, it was established that the mechanism of public management through the interaction of elements of typical management pairs "subject - object" should be supplemented with direct and feedback links designed to ensure the interaction of participants on the basis of combining the conditions of subordination and reordination as a special type of co-management, carried out simultaneously by both the subject in relation to the object and the object in relation to the subject.

The result of the analysis of the relationships and interaction of human components within the typical pair “subject → object” demonstrated the possibility of their functioning even in such atypical modes as “subject ↔ subject”, “object → subject” and “object ↔ object”, and the graph-analytical study of their interaction classified these modes as “autocracy”, “synarchy”, “subocracy” and “holacracy” and

substantiated the most successful variant of interaction “subject ↔ subject” in terms of expected results as a result of the use of the phenomena of syntelectics and synarchy by the subject of management with the emergence of "integral intelligence" and the effect of synergy from the interaction of its components as a result of this in the management pair.

In the second section, the study is based on the assumption that human resources are characterized by highly differentiated characteristics of the ability and desire to perform both leadership and follower functions, on the basis of which a planar model of differentiation of human resources was created according to the ability and desire to perform certain functions in the “subject-object” pair with their division into the categories of leader (L), follower (F) and leader-followers (LF+) and (LF–), which allowed using these categories for the interpretation and detailed analysis of a typical management pair in the form of a subject SL and a certain set of objects nOi with a network of direct and feedback connections. As a result, it was proven that changes in the intellect, mentality, experience, life values and orientations of modern people are displacing traditional authoritarian regimes and autocratic leaders from practical management with a simultaneous demand for human-centered partner leaders who possess models, methods and technologies of management-leadership based on new approaches and recommendations for setting up effective and efficient cooperation with all types of followers, regardless of their categorical affiliation.

Based on the recommendations received, an original innovative leadership model of the era of the intellectual economy was proposed in the form of a spatial model in the coordinates of “synarchy - syntelectics – synergy”, designed to ensure the use of intellectual capital and potential of the leader himself and all his followers by regulating the mechanism and technology of their intellectual interaction in the process of joint activity. At the same time, the results of the graph-analytical study of the features of mutual influences, relationships and interrelationships of the components of SL and Oi of the management pair in the “subject ↔ subject” mode demonstrated that the mandatory implementation by the leader of technological prescriptions and techniques of intellectual interaction with followers according to the recommendations

of the 3S model has a high potential for the pair “subject – object” to obtain better results in a more effective way.

This, in turn, makes it advisable to translate the theoretical recommendations obtained above into the plane of their practical implementation by forming the necessary complexity of the correlation of subjectivity-objectivity characteristics in all officials - functionaries of the domestic system of public management and administration, mastering them with theoretical, methodological and practical recommendations regarding the specific requirements of using the 3S leadership model in practical management, as well as identifying and verifying the results expected from this.

In the third section, the public management and administration system is interpreted as an object of implementation of the 3S leadership model in management practice with the possibility of analyzing and assessing the needs, tasks and expected results of implementing the innovative mechanism and model, experimentally testing their perception and prevalence in the professional environment, and also substantiates the feasibility of the recommended changes in relations between human resources of local government entities of territorial communities and measures for their practical dissemination and use.

As a result, it was demonstrated that the implementation of the 3S leadership model in practical management requires a radical reorientation of both leaders and human resources of the system and any of its subsystems to master the skills of joint thinking and activity in the “subject ↔ subject” mode, in which the process of joint thinking and action dominates over individual interests, and its results (intellectual products: ideas, goals, plans, programs, strategies, decisions) are generated on the basis of the maximum possible involvement of the intellect of all participants, which in turn requires careful identification, analysis and assessment of the relevant characteristics of human resources. In order to instrumentally support the processes of studying and comparing the managerial characteristics and the tendency of the system’s human resources to meet the requirements of the criteria and procedures of the 3S leadership model, as well as determining the need for personnel training and development, we

proposed a modification of the test by M. Woodcock and D. Francis “Analysis of Own Limitations” and the procedure for its use: to experimentally test the perception of the intellectual model of 3S-leadership in a professional environment, to assess the level of personnel’s inclination to the practical use of the 3S-leadership model, to identify problematic characteristics in the ability to satisfy the set of criteria of the 3S-leadership model, to plan educational activities or independent mastering of theoretical provisions and practical recommendations for using the model. The experimental testing of the test in the educational process of master’s and bachelor’s students in specialty 281 “Public Management and Administration” demonstrated that the results obtained are quite relevant for obtaining, using and assessing the level of individual inclination to master and use in practical management of the 3S-leadership model, as well as to substantiate the educational program for mastering the necessary theoretical and practical knowledge by organizing and conducting trainings with the personnel of local self-government bodies of the region.

Comparative analysis and assessment of the effectiveness of management of the vital activities of territorial communities of Precarpathians, as potential objects of implementation of recommendations on changes in the mechanism and model of management of their functioning using the management efficiency coefficient $KEUTG = LT/EG$ substantiated in the work (where LT is the volume of local taxes and fees generated in the community, EG is the expenditure on the maintenance of the local government body, UAH), revealed that in 89% of territorial communities of Precarpathia, management efficiency is unsatisfactory and requires urgent measures to improve management and, first of all, leadership. This situation is due to the use of traditional management methods by most leaders and their subordinates without involving the intellectual resources of their subordinate functionaries and the population of the communities in the processes of making decisions that are strategically important for the entire community, and requires urgent and large-scale implementation of changes in the mechanism of interaction between local government bodies and the population by organizing and conducting large-scale retraining of

management and functionaries in the laboratory of the Department of Public Management and Administration of the IFNTUOG "LIDER".

Keywords: territorial community, human capital, public administration, decentralization, local self-government, professional leadership, leader, personnel, population, intelligence, use, mechanism, model, tools, solutions.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Монографія:

1. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2023. 368 с.

Статті у наукових виданнях, включених до

Переліку наукових фахових видань України:

2. Лютий М. О. Інтерпретація процесів взаємодії носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) №3. С. 145-154. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/26>

3. Лютий М. О. Диференціація персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування за критеріями матриці «здатність – бажання» як обґрунтування доцільності поширення в практичному управлінні моделі 3S-лідерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71) №6. С. 21-29. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/04>

4. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне врядування*. 2022. Т. 29 №1. С. 42-51. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6)

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

із напрямку, з якого підготовлено дисертацію:

5. Serhieiev, V., Gruntkovskiy, V., Dzvinchuk D., Kharechko, D., Liutyi, M., Kovalska, N. State policy, human capital and economic relations in the context of

reforming local self-government bodies through digitalization, artificial intelligence and socio-economic transformations. *AD ALTA. Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Issue 2. XLIII. 32-36. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/30421/1/Serhieiev_Viacheslav%20State%20Policy_Human%20Capital%20And%20International%20Economic%20Relations%20In%20The%20Context%20Of%20Reforming%20Local%20Self-Gove.pdf

6. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Лютий О. В., Петренко В. П. Про необхідність розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2019. № 5(17). С. 31-38. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/918/900>.

DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/31082019/6621

7. Liuty M., Petrenko V., Kis S., Storoshchuk K. Formation of pareto-effective managerial decisions for the society sustainable development using mass media potential. *South Florida Journal of Development*. 2022. Vol. 3 (1). pp.1376-1388. URL: <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/1186/985>.

DOI: <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n1-107>

8. Petrenko V, Dzvinchuk D, Liutyi M, Ozminska I. 3S-Leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. 3(35). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/2377/2058>. DOI:

https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Лютий М. О. Історично-національні і сучасні аспекти лідерства в Україні як основа її розвитку. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Херсон, 17 жовтня 2018 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2018. С. 116-118.

10. Лютий М. О. Когнітивне лідерство: ідентифікація завдань з виховання і розвитку лідерів-функціонерів вітчизняної системи публічного управління і

адміністрування. *Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад*: матеріали II Міжнародної науково-методичної конференції (Рівне, 13-14 грудня 2018 р.). Рівне: НУВГП, 2018. С. 116-118.

11. Лютий М. О. Цифрова держава, електронне врядування і когнітивне лідерство в процесах публічного управління. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Херсон, 19 листопада 2019 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 317-319.

12. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Трансформаційна економіка та інтелектуалізація вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2020 р.). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. С. 28-31.

13. Дзвінчук Д., Лютий М. Дизайн-мислення для лідерів та їх послідовників в об'єднаних територіальних громадах України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад*: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (Дніпро, 27 листопада 2020 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 92-93.

14. Лютий М. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. С. 27-29.

15. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про необхідні трансформації особистості в контексті сучасних вимог суспільства до лідерства і лідерів. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на*

освіту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 20-22 вересня 2023 р.). Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2023. С. 450-451.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ПРОФЕСІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ	12
1.1. Порівняльний аналіз результатів розвитку лідерства світовими школами менеджменту та оцінка стану лідерства в системі публічного управління України	12
1.2. Аналіз вітчизняних досліджень з проблем лідерства в публічному управлінні	23
1.3. Ідентифікація та аналіз специфічних вимог до лідерства в системі публічного управління і адміністрування: лідер як посадовець і професійний функціонер	30
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРИ	50
2.1. Еволюція поняття «механізм державного управління» в елементарній управлінській парі «суб'єкт – об'єкт» та ідентифікація можливостей його удосконалення	50
2.2. Теоретичний аналіз механізму управління взаємостосунками і взаємодією складових елементарної управлінської пари	61
2.3. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за їх відношенням до влади та її атрибутів: керівництва, лідерства, менеджменту	77
2.4. Обґрунтування інноваційної моделі лідерства епохи інтелектуальної економіки: нові критерії, цілі і результати	89
Висновки до розділу 2	102
РОЗДІЛ 3 АПРОБАЦІЯ МОДЕЛІ 3S-ЛІДЕРСТВА ТА ЇЇ	

ВПРОВАДЖЕННЯ В ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ	106
3.1. Система публічного управління і адміністрування як об’єкт імплементації моделі 3S-лідерства: оцінка потреб, завдання та очікувані результати	106
3.2. Експериментальна апробація сприйняття моделі інтелектуального 3S-лідерства в професійному середовищі системи публічного управління	122
3.3. Обґрунтування доцільності і шляхів впровадження змін в механізм суб’єкт-об’єктних стосунків в регіональній системі органів місцевого самоврядування	136
Висновки до розділу 3	148
ВИСНОВКИ	151
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	155
ДОДАТКИ	197

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Без заперечення важливій ролі лідерства в усіх сферах життєдіяльності суспільства (науці, освіті, мистецтві, політиці, виробництві, торгівлі, спорті тощо) можна і варто протиставити тільки надважливе значення цього феномену в управлінні забезпеченням належного функціонування соціально-економічних систем будь-якого державного утворення, оскільки саме в їх межах існують, діють й успішно розвиваються всі інші можливі і потрібні державі підсистеми. Особливої ваги набуває якісне лідерство в часи реформування, переходу країни і системи публічного управління до нових умов діяльності та пов'язаних з цим змін у всіх сферах активності суспільства. Саме тому проблема лідерства в публічному управлінні була, є і буде предметом прискіпливої уваги та інтересу науки і науковців, керівників і лідерів усіх країн і народів, усіх часів і культур.

Проблемами створення теорії і практики лідерства в різних сферах активності суспільства, у різних країнах і в різні часи займалися такі відомі науковці, як Б. Басс, Р. Бейлз, К. Берд, К. Бланшар, Е. Богардус, Х. Герт, Ц. Джібб, М. Вудкок, Т. Манн, С. Міллз, К. Левін, Дж. МакГрегор Бернс, Т. Карлайл, Л. Картер, Р. Лорд, Р. Стогділ, Ф. Фідлер, Л. Філіпс, Б. Френсіс, П. Херсі, В. Хокінг, Г. Хоуманс, С. Шартл та ін., а розвиток і вдосконалення їхніх напрацювань в умовах сучасного швидкозмінного суспільства є предметом вивчення і дослідження сотень науковців в кожній країні.

В Україні процеси становлення, розвитку і функціонування системи публічного управління та адміністрування, вирішення різноманітних управлінських проблем організації ефективного і результативного функціонування органів, організацій та установ системи були і є об'єктом дослідження вітчизняних науковців в сфері державного управління. При цьому, доробок із практичної адаптації до вітчизняних умов досвіду світових шкіл менеджменту та його практичного використання, а також самостійного творчого вирішення багатьох науково-теоретичних проблем лідерства таких науковців, як

О. Альохіна, В. Бакуменко, М. Білінська, Т. Василевська, Н. Васильєва, Р. Войтович, А. Гаврилюк, Н. Гончарук, В. Гошовська, І. Грищенко, А. Гук, В. Гурієвська, Д. Дзвінчук, І. Ібрагімова, С. Калашнікова, Л. Карамушка, В. Кушнірюк, Н. Ларіна, В. Левковець, А. Ліпенцев, Н. Липовська, І. Лопушинський, С. Лукін, В. Михайленко, І. Надольний, Н. Нижник, Т. Новаченко, В. Новік, Г. Одінцова, М. Орлів, Л. Пашко, Т. Підлісна, М. Пірен, В. Побережна, Л. Приходченко, А. Рачинський, С. Серьогін, І. Сурай, Т. Федорів, Т. Фелькель, В. Філіппова, О. Філь та ін. суттєво збагатив вітчизняний досвід в цій сфері.

Названими авторами досліджувалася широка палітра різноманітних аспектів проблематики лідерства за напрямом державного управління та місцевого самоврядування, децентралізації й управління новоутвореними територіальними громадами, підвищення ефективності використання місцевих ресурсів, забезпечення соціального, економічного й екологічного добробуту територіальних громад та розвитку їх населення. Проте, спеціальних досліджень специфіки взаємодії лідерів з їхніми послідовниками, їхніми групами і колективами в нових умовах, що кардинально змінилися в процесах демократизації, інформатизації і глобалізації суспільства, які кардинально змінили психологію, ментальність, цілі та інтереси освічених та інтелектуалізованих людей, до останнього часу не виконувалося.

Саме тому пошук та ідентифікація можливостей удосконалення механізму і технології лідерства, а також формулювання рекомендацій щодо їх використання за специфічних умов і потреб публічного управління є актуальним і потенційно корисним для суспільства дослідженням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до наукової теми кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у 2016-2019 роках «Публічне врядування в Україні в умовах європейської інтеграції» (номер державної реєстрації 0118U005403), у 2019-2022 роках «Публічне врядування в Україні в умовах

європейської інтеграції та децентралізації» (номер державної реєстрації 0119U003586), а також в процесі виконання міжнародного українсько-литовського проєкту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення» (номер державної реєстрації 0120U103764).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є науково-теоретичне обґрунтування вдосконалення механізму і моделі взаємодії елементарної пари «лідер – послідовник» у системі публічного управління, орієнтованих на ефективне використання інтелектуального потенціалу як лідера, так і його послідовників.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні наукові завдання:

- здійснити порівняльний аналіз результатів розвитку лідерства світовими школами менеджменту та на основі аналізу стану вітчизняних досліджень із наукового забезпечення процесів формування і розвитку вітчизняного досвіду лідерство оцінити його стан в системі публічного управління держави Україна;

- виявити і дослідити специфічні вимоги до лідерства у вітчизняній системі публічного управління в контексті ідентифікації умов задоволення лідером виявлених і встановлених системою публічного управління професійних вимог до нього як до посадової особи;

- вивчити еволюцію поняття «механізм управління» в контексті традиційної інтерпретації складників елементарної управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» та ідентифікувати можливості і шляхи удосконалення їх взаємовпливів і взаємодії на основі аналізу механізму і умов для його ефективного функціонування за рахунок формування додаткової мережі прямих і зворотних зв'язків між складниками, якими враховуються їх статусні характеристики та встановлюються нові нетипові суб'єкт-об'єктні взаємовпливи і взаємодія;

- удосконалити диференціацію людських ресурсів соціально-економічних систем за їх бажанням і здатністю виконувати функції лідерства в типовій управлінській парі, обґрунтувати нові критерії та запропонувати нову модель сучасного лідерства, орієнтовану на зміни, які відбулися в статусності і ментальності людських ресурсів демократизованого, інтелектуалізованого і глобалізованого суспільства;

- інтерпретувати людські ресурси організаційних утворень системи публічного управління і адміністрування як об'єкта імплементації і ефективного використання інноваційної моделі лідерства та сформулювати завдання, інструментарій і очікувані результати її впровадження шляхом попередньої оцінки людських ресурсів організаційних утворень на предмет їх диференціації за схильністю і готовністю до лідерства згідно вимог моделі;

- розробити програму і провести експериментально-практичну апробацію сформульованих рекомендацій з впровадження інноваційної моделі лідерства в практичну діяльність органів місцевого самоврядування різного рівня ієрархії системи публічного управління і адміністрування Прикарпаття.

Об'єктом дослідження є базовий елемент організаційного утворення – типова управлінська пара «лідер – послідовник» та взаємовпливи і взаємодія її складників – людей.

Предметом дослідження є процес і модель інноваційного лідерства в елементарній управлінській парі системи публічного управління і адміністрування.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження постали загальнонаукові й спеціальні методи, серед яких: системний аналіз зарубіжної і вітчизняної наукової літератури, публікацій, посібників та методичних рекомендацій міжнародних організацій, інтернет-джерел, нормативно-правових актів України, що стосуються різноманітних аспектів реформування державного управління; компаративного аналізу при порівнянні зарубіжного і вітчизняного досвіду проведення реформування адміністративно-територіального устрою, використання форм партисипативної демократії та інклюзивного управління в

питаннях соціально-економічного розвитку територій, які використовуються в країнах ЄС та в Україні; графо-аналітичного моделювання, аналізу та синтезу – для наочної інтерпретації та аналізу взаємодії складників типової управлінської пари, моделі лідерства для управління поведінкою та інституціональних ідеологем ментального реінжинірингу її людських ресурсів; емпірично-статистичний – для включення рекомендацій цього дослідження в практику діяльності ТГ, оброблення отриманих емпіричним шляхом даних, що подано в дисертації у вигляді таблиць, рисунків і графіків; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень і формулювання пропозицій, рекомендацій та висновків.

Наукова новизна отриманих результатів. Основні позиції наукової новизни цього дисертаційного дослідження отримані завдячуючи інтерпретації і дослідженню взаємодії людей в елементарній управлінській парі «суб'єкт – об'єкт» за їх відношенням до лідерства. В результаті цього отримані наступні нові наукові і практичні результати:

вперше:

- запропоновано концепцію і модель трансформації статусу особистості в організованій спільноті людей, яка шляхом розвитку, здобуття знань і досвіду поступово втрачає характеристики об'єкта управлінських впливів та набуває характеристик суб'єкта впливів, що відображається коефіцієнтом персональної суб'єктності K_{PS} як співвідношення числа об'єктів її впливу до числа суб'єктів, які можуть впливати на неї;

- введено в науковий обіг поняття «субократія», під яким розуміється такий режим взаємодії елементів управлінської пари, за якої об'єкт здійснює управлінські впливи на суб'єкт;

удосконалено:

- інтерпретацію взаємостосунків і взаємодії складових елементів пари «лідер – послідовник», в якій, на відміну від відомих традиційних відносин елементів з функціями «суб'єкт – об'єкт», описані варіанти взаємодії елементів з функціями «суб'єкт – суб'єкт», «об'єкт – суб'єкт» і «об'єкт – об'єкт», яким

поставлено у відповідність такі методи управління, як «автократія», «синархія», «холакратія» і «субократія»;

отримали подальшого розвитку:

- перелік специфічних характеристик, необхідних для лідерства в системі публічного управління, який, на відміну від відомих, доповнено такими характеристиками як періодичність, дихотомічність, адекватність і людиноцентризм;

- просторові моделі лідерства, в яких, на відміну від відомих, за просторовими координатами розташовані не комплекс бажаних характеристик особистості лідера, а комплекс рекомендованих зразків його поведінки з послідовниками з використанням технологічних прийомів «синархія»-«синтелектика»-«синергія», виконання яких забезпечує спільне управління, спільне мислення і спільну працю учасників з досягненням ефекту синергії;

- структура організації прямих і зворотних зв'язків між складовими елементарної пари «лідер – послідовник», яка відрізняється тим, що забезпечує взаємостосунки на засадах комбінування умов ординації, субординації і реординації як особливого виду інтелектуалізованого співуправління, здійснюваного як суб'єктом відносно об'єкта, так і об'єктом відносно суб'єкта.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в дослідженні теоретичні положення та обґрунтовані з їх використанням практичні рекомендації були використані при організації навчального процесу на кафедрі публічного управління і адміністрування Інституту гуманітарної підготовки і державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка ІФНТУНГ № 25-116-99 від 10.10.2022 р.), в процесі виконання досліджень за Угодою між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про співпрацю з Каунаським технологічним університетом №212/SV5-0539/ (довідка ІФНТУНГ № 25-37-7/37 від 19.03.2021 р.), в практичній діяльності ОМС Івано-Франківської МТГ (довідка № 118 від 23.01.2025 р.), ОМС Калуської МТГ Івано-Франківської області (довідка №

65/02-2/01 від 22.01.25 р.), ОМС Ясінянської ТГ Закарпатської області (довідка №2714 від 31.12.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі отримані в процесі її виконання та винесені на захист нові результати у вигляді теоретичних положень, методологічних і графо-аналітичних обґрунтувань, моделей, практичних рекомендацій, пропозицій і висновків отримано здобувачем самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднено на 7 науково-практичних конференціях, зокрема: «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференції (Херсон, 17 жовтня 2018 р.), «Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад» II Міжнародна науково-методична конференція (Рівне, 13-14 грудня 2018 р.), «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція (Херсон, 19 листопада 2019 р.), «Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах» Всеукраїнська науково-практична конференція (Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2020 р.), «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» науково-практична конференція за міжнародною участю (Дніпро, 27 листопада 2020 р.), «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи» Міжнародна науково-практична конференція (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.), «Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту» Міжнародна науково-практична конференція (Харків, 20-22 вересня 2023 р.).

Публікації. Основні наукові результати дисертації оприлюднено у 15 публікаціях автора, зокрема, у 1 монографії, 3 статтях у наукових фахових виданнях категорії «Б» за спеціальністю 281 Публічне управління та

адміністрування, 4 – у періодичних наукових виданнях інших держав. Додатково відображають наукові результати дисертації 7 тез доповідей, опублікованих в матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 217 сторнік, з яких 154 – обсяг основного тексту роботи. Дисертація містить 6 таблиць, 14 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел включає 431 найменування, з яких 96 – іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1

ПРОФЕСІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1 Порівняльний аналіз результатів розвитку лідерства світовими школами менеджменту та оцінка стану лідерства в системі публічного управління України

Лідерство з біблійних часів і до наших днів було, залишається і буде предметом теоретико-методологічних, науково-теоретичних і практично-рекомендаційних досліджень науковців, а також використання отриманих у результаті цих досліджень висновків і рекомендацій політиками, високопосадовцями і функціонерами в системі публічного управління державами, їх галузевими і територіальними спільнотами, власниками бізнесів, керівниками і функціонерами в усіх сферах ділової, економічної, соціальної, мистецької, культурної і громадянської активності суспільства.

Водночас, упродовж неперервного розвитку людської цивілізації умови, у яких відбуваються взаємодія людей у послідовно створюваних та вдосконалюваних ними економічних формаціях, змінюються разом із змінами в людських знаннях і досвіді, у їхніх переконаннях і цінностях, у цілях та інтересах, у мисленні і ментальності, у техніці й технологіях, у виробництві і споживанні, у суспільному устрої тощо.

Адекватно до цих змін повинні були б змінюватися та вдосконалюватись і взаємовідносини між учасниками процесів управління «роботодавець – працівник», «розпорядник – виконавець», «керівник – підлеглий», «лідер – послідовник» тощо. Однак, саме в цьому контексті зміни у взаємовідносинах між цими парами учасників відбуваються набагато повільніше, що й мотивує як науку, так і практику до пошуку все нових і нових варіантів таких взаємовідносин, які відповідали б інтересам як обох учасників разом, так і кожного із них зокрема.

Світ. Наукові дослідження цілей, завдань і проблем впливу на розвиток людства феномену лідерства, що продовжили традиції використання нагромадженого досвіду правителів і мислителів від найдавніших епох аж до появи на початку XX століття теоретичних і практичних основ сучасного менеджменту, дуже швидко стали одним із ключових і найбільш популярним напрямом розвитку науки про ефективне управління людськими спільнотами та їх детермінованими частинами в сучасному світі.

Найпростішим і доступним для всіх експериментом, що засвідчує це ствердження, є виконання пошуку в світовій мережі Internet документів з використанням терміна «лідерство». Запит тільки українською мовою миттєво (0,56 сек.) дає $\approx 23\,900\,000$ результатів, а пошук англomовного варіанту за 0,75 сек. уже пропонує понад 2 100 000 000 документів. Тим не менше, тематика теоретичних і прикладних досліджень за цим напрямом продовжує залишатися однією із найбільш актуальних і важливих, оскільки цього вимагають і вимагатимуть постійні та динамічні культурні, політичні, соціальні, економічні, технологічні і кліматичні зміни в суспільстві, що перебуває в постійному розвитку.

У цьому контексті варто зауважити, що численні дослідження процесу становлення, розвитку й еволюційних змін в основах теорії лідерства від початків її виникнення і до оновлених вимог сьогодення [для прикладу, 1 ÷ 5] були і залишаються предметом дослідження вчених всіх, без винятку часів, континентів, країн і культур.

На нашу думку, одна із найбільш повних схем візуалізації еволюційного дерева історії розвитку науки про теорії лідерства в узагальненому вигляді демонструється в документі Google [6] (Див. Додаток 1). Подані в цих дослідженнях теоретичні концепції лідерства за черговістю їх появи, розвитку і вдосконалення поділено на такі чотири групи:

- група, в основі якої лежать переліки особистісних рис і характеристик, якими повинен бути наділений та які має використовувати лідер;
- група, що ґрунтується на дослідженнях притаманних лідеру рис і

характеристик, які визначають його дії;

- група, що інтерпретує і досліджує лідерство як процес з властивими лідеру ситуативними, особистісно-гуманістичними і випадково-ймовірнісними характеристиками.

- група, що людські цінності розглядає як основні детермінанти і результати взаємодії лідерів і членів групи.

До найбільш поширених у практиці теоретичних концепцій лідерства належать такі приклади.

Теорія особистостей (античні уявлення про «велику людину», «героя» тощо, Конфуцій, Платон, Аристотель), де лідери інтерпретувалися як виняткові люди з такими вродженими лідерськими якостями, як харизма, інтелект, мудрість, фізичні дані, а лідерство розглядалося як таке, що мало місце виключно на рівні державної влади та військового командування. Ця теорія стала основою формування всіх наступних теорій лідерства;

Теорія лідерських рис (середина XIX ст. – початок XX ст. – Т. Карлайл, Ф. Гальтон, Ф. Тейлор, Т. Ордуей та ін.), що надала завершеного вигляду особистісній теорії і концентрувалася на таких обов’язкових атрибутах лідерства, як освіта, досвід, набутий у процесі життя тощо. Стала спробою створити ідеальний образ лідера з типовими для всіх ситуацій рисами та набором якостей.

Теорія середовища та особистісно-ситуаційна теорія (40-і – 50-і роки XX ст. – Р. Стогділ, Т. Манн, Е. Богардус, Х. Герт і С. Міллз, С. Шартл, В. Хокінг, С.Казе та ін.), перша з яких пояснювала лідерство не як набір особистих характеристик, а як вплив навколишнього середовища на формування ситуації, що визначає лідера і його дії, тобто відійшла від розуміння лідерства як певного набору якостей, а друга – «гібридна» одночасно розглядає як психологічні риси лідера, так і умови, у яких відбувається процес лідерства.

Поведінкова теорія лідерства (40-і – 70-і роки XX ст. – К. Левін, Д. МакГрегор) має в основі стиль лідерства (автократичний, демократичний і ліберальний) як звичну манеру поведінки керівника з підлеглими з метою впливу і спонукання до досягнення цілей організації

Ситуаційна теорія лідерства (кінець 60-х років XX ст. – П. Херсі, К. Бланшар), яка дотримувалася думки, що жоден із числа відомих стилів лідерства (директивний, наставницький, підтримувальний або делегувальний) не може вважатися кращим, а вибір стилю лідером визначається ситуацією, найбільш адекватною для реалізації його мети. При цьому, найбільш ефективними лідерами є ті, які здатні адаптувати свій стиль лідерства до ситуації взагалі і різних чиннів зокрема.

Транзакційна теорія лідерства (80-і роки XX ст. до сьогодні – Дж. Макгрегор Бернс, Б. Басс) полягає в тому, що лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників через метод «батога і пряника» на основі ретельного аналізу дій своїх підлеглих, виявлення помилок і неточностей, проте є ефективною тільки в кризових і надзвичайних ситуаціях.

Трансформаційна теорія лідерства (80-і роки XX ст. да сьогодні – Дж. Макгрегор, Бернс, Б. Басс), коли лідер надихає послідовників на виконання поставлених завдань баченням, як ці завдання виконати шляхом використання таких 4-х елементів трансформаційного лідерства, як: індивідуальний розгляд, інтелектуальна стимуляція, мотивація, що надихає, та ідеалізований вплив.

Проте, перелік уже відомих нині теорій, концепцій, моделей, стилів, технологій та інструментів лідерства на цьому далеко не закінчується. Список різноманітних варіантів лідерства, відомих під такими назвами, як «автократичне», «атрибутивне», «біблійне», «візіонерське», «емоційне», «інтелектуальне», «інклюзивне», «командне», «когнітивне», «латеральне», «ліберальне», «невидиме», «неявне», «партисипативне», «природне», «резонансне», «розподілене», «синтетичне», «служіння» або «обслуговувальне», «стійке», «фасилітативне», «харизматичне», «християнське», «цифрове» та ін., постійно поповнюється численними рекомендаціями і приписами нових дослідників – експертів-практиків, викладачів-консультантів, тренерів-порадників і т. д., підтвердженням чого служить нескінченний потік публікацій консультативно-рекомендаційного, навчально-практичного і відверто рекламного характеру, що не піддаються обчисленню.

При цьому, ключові принципи, критерії і критично потрібні для лідерства характеристики кількісно також не піддаються впорядкуванню, оскільки різними авторами вони інтерпретуються в діапазоні від 3-х [7], 6-ти [8], 8-ми [9], 9-ти [10], 10-ти [11], 11-ти [12], 12-ти [13], 22-х [14] аж до 63-х [15] і т. д. гарантовано «ефективного» «успішного», «справжнього», «якісного» та «істинного» лідерства.

Очевидно, що такий порівняльний аналіз як ранніх, так і модерних теорій лідерства загострює увагу на потребі та доцільності уточнення і внесення змін до наявних переліків вимог до сучасних лідерів. У зв'язку з цим слід зауважити, що, різноманітність підходів щодо окремих рис, характеристик, зразків поведінки і методів впливу лідера на його послідовників, а також характеристик ситуації, взаємодії та співпраці множини послідовників з їх лідером робить очевидною доцільність оптимізації використання потенціалу не тільки лідера, а й усіх інших учасників процесу лідирування-слідування, що може і повинно спричинити певний відхід від історично ієрархічних моделей взаємодії учасників та становити певну новизну цього дослідження.

Оскільки більшість дослідників сходяться на тому, що всі відомі нині теорії лідерства виникали на основі поступового вдосконалення і взаємного доповнення одна одної, то в зв'язку з цим ці теорії варто почати аналізувати сукупно, а пошук нових рішень спрямувати в напрямку створення комплексних (гібридних) варіантів теорій лідерства на основі кардинальних змін їх філософії, законів та принципів взаємної поведінки лідера та його послідовників з урахуванням факту постійних змін у цінностях суспільства, у його знаннях, досвіді, рівня інтелектуалізації, вимог і потреб ситуації, у якій воно знаходиться і в якій бачить своє майбутнє, оскільки виклики лідерству з боку сучасного суспільства, його прагнень та очікувань змінюються від покоління до покоління, а лідерство як соціальний феномен є приреченим до потреби постійних змін через вимоги до його відкритості та адаптивності.

Цілком очевидно, що в різних часах і культурах, у різних країнах і націях було своє, властиве і притаманне тільки їм, історичне минуле з виникненням,

розвитком і діяльністю лідерів у всіх сферах активності соціуму. Лідерів, за якими йшли, яких підтримували і яких оцінювали їх послідовники – детерміновані за інтелектом, знаннями, досвідом, цінностями, цілями та інтересами частки народонаселення.

Україна. В історичному минулому України є достатньо яскравих прикладів появи успішних лідерів та вагомих результатів їхньої діяльності, щоб стверджувати, що феномен лідерства повною мірою є притаманним українському народу і давно відомий під такими термінами, як «провідник» та «провідництво», які найбільш адекватно відбивають суть лідерства в його загальноприйнятому сучасному розумінні. Підтвердженням цього служать історично відомі постаті лідерів, починаючи від періоду княжої доби і закінчуючи сьогоденням.

У цьому переліку такі видатні державні постаті, як київський князь Ярослав Мудрий (983 – 1054), який отримав це прізвисько за численні реформи з позитивним впливом на розвиток Русі, галицький князь Ярослав Осмомисл (що має вісім мислів) (1130 – 1187), який збудував і зміцнив багато галицьких міст та впродовж 35 років провадив мудру політику, створив потужну державу, з якою примусив рахувалися всі сусідні народи, князь Володимирський, Галицький, Великий князь Київський, король Русі Данило Романович (1201 – 1264), за якого Галицько-Волинська держава стала визначним економічно-культурним і політично впливовим центром.

Щедро обдарованими політичними, військовими та адміністративними талантами були й такі визначні українські політичні, державні та військові діячі часів козаччини, як Петро Конашевич-Сагайдачний (1582 – 1622), Богдан Хмельницький (1595 – 1657), Петро Дорошенко (1627 – 1698), Іван Мазепа (1639 – 1704) та багато інших добре відомих постатей, яким, однак, не вдалося досягнути запланованих цілей створення незалежної держави Україна.

Пророк української нації, класик української літератури, письменник і поет, мислитель і художник Т. Г. Шевченко (1814 – 1861) – моральний і духовний лідер українського народу, творчість якого бралася на озброєння і

використовувалася як прорадянською пропагандою, так і національно свідомими українцями, а його творчий доробок та місце в світовій, європейській і вітчизняній історії став предметом окремої науки – шевченкознавства.

Різнобічно освіченими і талановитими були такі провідники українського народу періоду революційних змін перших десятиліть ХХ ст., як політичний і громадський діяч, прозаїк, драматург і художник Володимир Винниченко (1880 - 1951), історик, громадський та політичний діяч, Голова Центральної Ради УНР (1917—1918), член Чеської АН (1914), член-кореспондент ВУАН (1923) та АН СРСР (1929), автор понад 2000 наукових праць Михайло Грушевський (1866 – 1934), державний, військовий та політичний діяч, публіцист, літературний і театральний критик, організатор українських збройних сил, Генеральний секретар з військових справ, Головний отаман військ УНР Симон Петлюра (1879 – 1926) та інші. Проте, знову ж таки, усі їхні індивідуальні здібності та обдарованість не привели до потрібних тогочасній Українській державі результатів.

Лідери національно-визвольних змагань ОУН Степан Бандера, Степан Ленкавський, Ярослав Стецько, Роман Шухевич та інші, будучи добре освіченими, талановитими і активними людьми, мали за мету відновлення самостійної і незалежної Української Держави. Однак, в умовах потреби одночасного і жорсткого протистояння тоталітарним режимам фашистської Німеччини і Радянського Союзу, диференціації позицій у керівництві ОУН, відсутність сил і ресурсів для продовження активної боротьби тощо не змогли забезпечити досягнення цієї мети.

Серед лідерів України радянської доби слід назвати Петра Шелеста (1908 – 1996), який, будучи ідейним комуністом і противником дисидентського руху, як перший секретар ЦК КПУ намагався «боронити економічні інтереси УРСР, відстоювати елементи культурної самобутності республіки, сміливо порушувати питання більшої незалежності республіканських структур у господарських питаннях» і написав книгу «Україна наша Радянська», яку пізніше за

«недостатній інтернаціоналізм» заборонили і вилучили з продажу та бібліотек [16].

Саме в час перебування П. Шелеста при владі в Україні сформувався потужний дисидентський рух, незаперечними лідерами якого стали такі багатогранні особистості, як літературознавець, мовознавець, літературний критик, поет, перекладач і політв'язень Іван Світличний (1929 – 1992), політичний та громадський діяч, юрист, письменник і політв'язень Левко Лук'яненко (1928 – 2018), політик, публіцист, літературний критик і політв'язень В'ячеслав Чорновіл (1937 – 1999), психолог, педагог, правозахисник і політв'язень Михайло Горинь (1930 – 2013), мистецтвознавець, журналіст, політолог і політв'язень Богдан Горинь (1936), український поет, перекладач, публіцист, літературознавець та інтелектуал Василь Стус (1938 – 1985) та ін.

Вочевидь, не тільки всі названі вище особистості, а й багато інших були і залишаться в пам'яті українців тими провідниками нації – лідерами, за якими йшли, яких підтримували, з якими разом боролися і не досягали цілей спільної боротьби люди – їх послідовники, Український народ, якому і сьогодні потрібні потужні, модернові лідери на всіх рівнях ієрархії системи публічного управління та адміністрування.

При цьому, сучасній Україні, на думку політологині О. В. Симоненко «Потрібний лідер, якому б довіряли, здатний уселяти впевненість у своїх силах, мобілізувати народ, визначати його найближчі орієнтири та стратегічні перспективи, вести за собою». Проте, на її ж думку, більшість сучасних політичних лідерів в Україні «... об'єктивно такого прагнення не демонструють; корпоративні, власницькі інтереси у їхніх діях були і є домінуючими» [17], а на цілком слушну думку цієї ж дослідниці «...відноси́нам влади і суспільства не вистачає морального начала, що спричиняє недовіру до влади і невдоволення в суспільстві» [18, с. 14].

У цьому контексті слід наголосити, що, на основі аналізу досвіду видатних українських діячів минулого один із відомих ідеологів українства Ю. Липа ще 1938 року сформулював дуже важливе навіть для сьогодення визначення лідера в

Україні як «... найвищого, найвеличнішого провідника (тут і надалі підкреслено нами - М. Л.) для українців». На його думку, «... – це той, що найповніше висловлює собою моральну справедливість. На другім місці лишень треба згадати про те, що має він бути особисто талановитим, і продовжувати давні традиції, і бути зичливим для людей української крові....» [19, с. 164].

Таким чином, повна або часткова відсутність названих Ю. Липою характеристик у значної більшості сучасних «провідників» вітчизняної системи публічного управління та адміністрування є головною проблемою оцінювання сучасного стану з лідерством в Україні, в основі якої лежить проблема віри в лідерів і довіри до них з боку множин їх послідовників – людей, які впродовж 33 років незалежності нашої держави вже неодноразово вірили і розчаровувалися, довіряли і обманювалися, надіялися й обирали, помилялися і розчаровувалися.

Проте, до усвідомлення значущості і важливості досліджень тематики лідерства в Україні в усіх можливих його аспектах (управлінському, політичному, науковому, бізнесовому, мистецькому, громадянському тощо) як управлінці-практики, так і науковці повною мірою звернулися тільки після здобуття Україною незалежності, оскільки в системі демократичного централізму і командно-адміністративного управління тема лідерства, яке, цілком правильно ототожнюючись із виконанням функцій керівництва, трактувалася як щось допоміжне процесу управління. При цьому, поняття лідерства розподілялося на «офіційне» і «неофіційне» з констатацією того, що «здебільшого офіційний керівник є і неофіційним лідером групи» [20, с. 348]. Тобто, у традиції науки про управління в соціумі радянського періоду було присутнє розуміння того, що призначений керівник може і не бути лідером групи. Наявні на той час підходи до проблеми лідерства були зумовлені усвідомленням його природи, механізмів і змісту як явища нехарактерного для соціалістичного суспільства та його соціальних груп – колективів, у зв'язку з чим лідерство як наукова проблема вважалося вторгненням у сферу ухвалення рішень щодо призначень посадовців «обліково-розподільчим відділом ЦК», яка

належала виключно партійно-ідеологічним, а не морально-кваліфікаційним критеріям [21].

Зауважимо, що в реаліях України навіть нині наявні ці рудиментні залишки радянської системи управління, коли призначений керівник не завжди, не всюди і не обов'язково мав/має і міг/може бути реальним, а не номінованими лідером групи людей, усі здібності і таланти яких надано йому для управління їх ефективним і результативним використанням.

Проте, слід зауважити, що вітчизняною наукою публічного управління та адміністрування за останні десятиліття здійснено достатньо значущі і корисні для суспільства кроки в напрямку адаптації та імплементації до процесів управління Українською державою світового досвіду з теорії і практики лідерства. Свідченням цього є публікації результатів як теоретичних досліджень, так і практичних рекомендацій таких науковців, які вже здебільшого згадані у вступі: О. Альохіна, В. Бакуменко, М. Білинська, Т. Василевська, Н. Васильєва, Р. Войтович, А. Гаврилюк, Н. Гончарук, В. Гошовська, І. Грищенко, А. Гук, В. Гурієвська, Д. Дзвінчук, І. Ібрагімова, С. Калашнікова, Л. Карамушка, В. Кушнірюк, Н. Ларіна, В. Левковець, А. Ліпенцев, Н. Липовська, І. Лопушинський, С. Лукін, В. Михайленко, І. Надольний, Н. Нижник, Т. Новаченко, В. Новік, Г. Одінцева, М. Орлів, Л. Пашко, Т. Підлісна, М. Пірен, В. Побережна, А. Рачинський, С. Серьогін, І. Сурай, Т. Федорів, Т. Фелькель, В. Філіппова, О. Філь та багатьох інших.

Проте, на нашу думку, більшість зусиль вітчизняних дослідників цілком виправдано було спрямовано на вивчення та аналіз досвіду світових шкіл публічного управління та менеджменту, на адаптацію вже добре відомих технологій та інструментів лідерства до потреб пострадянського суспільства, на їх апробацію в умовах забезпечення переходу українського суспільства від ідеологем східної інституціональної матриці Х (комунітарна ідеологія, централізоване управління, редестрибутивна економіка) до умов західної інституціональної матриці Y (індивідуальна ідеологія, децентралізоване демократичне управління, ринкова економіка).

Усі здобутки світових шкіл управління та менеджменту з дослідження й ефективного використання теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо реалізації процесів лідерства в усіх сферах активності людських спільнот, що були нагромаджені як результат управління еволюційним розвитком демократичних країн з ринковою економікою, є незаперечно значущими, а теоретичне узагальнення й практичні рекомендації з їх використання у вітчизняній практиці управління і менеджменту (у т. ч. і публічного управління) несуть високий потенціал корисності для українського суспільства.

Саме тому на вирішення важливого завдання «... становлення корпусу професійних лідерів на державній службі...» було спрямовано проєкт міжнародної технічної допомоги Канадського Агентства міжнародного Розвитку (CIDA) «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», який завершив свою роботу 30 червня 2012 року, а реалізована в його межах «Програма розвитку лідерства 2011» лягла в основу цілей державної кадрової політики, закріплених в «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки», схваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 року №45/2012.

Цей та інші подібні проєкти міжнародної технічної допомоги (для прикладу, Twinning, EU4PAR, SIGMA тощо) спрямовувалися на вдосконалення професійного функціонування кадрового корпусу публічної служби.

І хоча не всі встановлені цілі і заплановані результати у сфері підготовки для системи публічного управління «професійних лідерів» з певних причин не було досягнуто, ці та подібні їм програми і проєкти дали потужний імпульс процесам професіоналізації управління і лідерства в системі публічного управління та адміністрування в Україні, а також їх навчального, методичного, практичного і науково-теоретичного забезпечення.

У цьому контексті стає цілком доцільним виконання огляду та аналізу результатів, генерованих за цим важливим напрямом вітчизняними дослідниками теорії і практики лідерства, а також отриманого в процесах їх освоєння, адаптації, поширення, удосконалення і використання в практичному управлінні життєдіяльністю українського суспільства досвіду.

1.2 Аналіз вітчизняних досліджень з проблем лідерства в публічному управлінні

Попри існування окремих праць, присвячених аналізу й оцінці стану використання технологій лідерства в Україні, а також проблем їх поширення [для прикладу, 22, 23], виконання більш глибокої і масштабної аналітичної оцінки науково-теоретичного доробку вітчизняних дослідників теорії і практики різних концепцій, моделей і видів лідерства є незаперечно доцільним, оскільки їх результатом стане може і повинно стати виявлення і детермінація певних проблем їх адаптації, удосконалення і поширення, а також обґрунтування потреби й визначення пріоритетних сфер їх впровадження з максимально потрібною користю для країни.

Отже, якщо на початку 90-х років минулого століття авторами перших вітчизняних публікацій на тему лідерства ще тільки порушувалися питання про існування в Україні «загальнонаціональних» лідерів [24], а в переліку 58 джерел, використаних авторами однієї із перших в Україні робіт з проблем політичного лідерства [25] були ще повністю відсутні посилання на роботи вітчизняних дослідників, то на цей час вітчизняний інформаційний простір наповнено результатами найрізноманітніших за напрямками, проблемами і масштабами дослідженнями проблем лідерства.

При цьому, навіть поверховий контент-аналіз демонструє масштабну зацікавленість цією проблемою дослідниками, які працюють в найрізноманітніших наукових напрямках, серед яких: публічне управління та адміністрування, політика і філософія, партійне і державне будівництво, економіка і соціологія, галузеве виробництво і бізнес, освіта і педагогіка, мистецтво і культура.

Свідченням цього, для прикладу, можуть служити дисертаційні дослідження особливостей лідерства з позицій таких наук, як політологія [26 ÷ 30], філософія [31, 32], освіта і педагогіка [33 ÷ 39], психологія [40, 41, 42], економіка [43, 44], державне управління [45, 46, 47] і місцеве самоврядування [48], а також низка

монографій, авторами яких розглянуто і розвинуто питання лідерства з метою професіоналізації управління [49, 50], його гуманізації [51], виховання лідерських якостей [52], потрібних в епоху глобалізації економіки, інтелектуалізації суспільства і становлення глобального інтелектуального простору [53].

Доцільно також звернути увагу і на той факт, що багатьма вітчизняними авторами публікуються і такі результати специфічних досліджень, як проблеми лідерства в окремих галузях національного господарства (для прикладу, лідерство в армії [54 ÷ 58], в медицині [59 ÷ 63], серед викладачів і слухачів закладів освіти [64 ÷ 71]), а також найрізноманітніших видів підприємств і галузей національної економіки [72 ÷ 77].

Проте, найбільший інтерес вітчизняних науковців цілком виправдано викликали різноманітні напрями, проблеми, завдання і цілі досліджень лідерства у сфері публічного управління життєдіяльністю Української держави, оскільки дослідження подібного роду, аналізи та оцінки управління належним функціонуванням усіх часток суспільства в межах критеріїв східної інституціональної матриці були прерогативою винятково партійно-ідеологічних органів і керованою ними наукою.

Однак, починаючи з 90-х років минулого століття, у цій, без сумніву, критично важливій сфері забезпечення належного функціонування вітчизняної системи публічного управління та адміністрування науковою спільнотою було проведено значний обсяг досліджень, за результатами яких написано сотні статей, підготовлено і захищено кандидатські і докторські дисертації, вийшли друком монографії, підручники і навчальні посібники.

Оскільки в основі формування дисертацій, монографій і навчальних посібників лежать оригінальні наукові статті, контент-аналіз змісту, результатів і рекомендацій останніх дає можливість диференціювати їх за цілями і змістом як такі, що спрямовані на вдосконалення і використання технологій лідерства як в системі державного управління [для прикладу, 78 ÷ 95], так і в множині підсистем місцевого самоврядування [для прикладу, 96 ÷ 103].

Водночас, значну увагу вітчизняними авторами було надано розробленню низки підручників, навчальних посібників і методичних рекомендацій з вивчення і поширення лідерства в середовищі державних службовців та працівників системи місцевого самоврядування [для прикладу, 104 ÷ 109].

Слід зауважити, що, завдячуючи результатам цієї колосальної роботи науковців і освітян, процес становлення і розвитку вітчизняної системи публічного управління та адміністрування було забезпечено таким науковим, методичним і практичним супроводом, який дозволив поставити завдання і досягнути цілі з формування професійної державної служби, її наповнення сучасними людськими ресурсами з адекватними новим вимогам характеристиками лідерів, рекомендованими досвідом світових шкіл державного менеджменту.

Це було зроблено завдяки забезпеченню людських ресурсів системи можливістю професійного розвитку й оволодіння лідерськими навичками на різноманітних вітчизняних і зарубіжних навчальних програмах, створенню сучасної системи управління кадровим наповненням системи, розробленню, адаптації й використанню належних технологій та інструментів відбору, мотивації і неперервного розвитку персоналу, створення можливостей для опанування ним потрібних знань, умінь, компетенцій і досвіду ефективної роботи з надання державних послуг населенню країни.

Не можна не згадати і про значний вклад в поширення в Україні здобутків світового досвіду та знань про сучасне лідерство з боку таких міжнародних організацій, як British Council (BC), Canadian International Development Agency (CIDA), Organization for Security and Co-operation in Europe (OECE), United State Agency International Development (USAID) та ін. з їх проєктами і програмами міжнародної технічної допомоги, спрямованими на поширення та вдосконалення лідерства в системі управління Українською державою. Завдячуючи впливу реалізованих через різноманітні фонди і проєкти цими організаціями навчальних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, знання, усвідомлення важливості, дієвості,

результативності й ефективності лідерів у вітчизняній системі публічного управління однозначно поліпшився.

Однак, питання «Які лідери нам потрібні?» [110], «Яких лідерів бракує Україні?» [111], «Яким має бути сучасний лідер на державній службі?» [112], «Якого лідерства потребує державна служба?» [113] продовжують турбувати як науковців, так й експертів-практиків, громадських діячів, так і журналістів, а пошук відповідей на них шляхом дослідження можливостей удосконалення відомих теорій та моделей лідерства або наукового обґрунтування і генерування нових залишається нині і завжди буде актуальною темою досліджень, оскільки найкращі теорії й моделі одного періоду еволюційного розвитку суспільства з плином часу застарівають і потребують модернізації або модифікації відповідно до нових вимог уже зміненого соціуму, умов функціонування, потреб і цілей діяльності.

Підтвердженням цього може служити цілком слушна констатація в публікації [114] того факту, що 80% опитаних компанією Global Human Capital Trends респондентів відповіли, що «...лідери 21-го століття стикаються з унікальними новими вимогами, виконання яких є важливим або дуже важливим для успіху...» [114, с. 3] і, що «Якщо організації хочуть мати лідерів, готових до умов 21-го століття, їм слід переглянути свої вихідні умови, щоб створити те середовище, яке сприятиме успіху лідерів» [114, с. 5].

Саме тому, надважливим завданням в напрямку забезпечення системи публічного управління та адміністрування держави в період переходу від східної інституціональної матриці до її альтернативи – інституціональної матриці західного типу є пріоритетне і випереджальне наповнення кадрового корпусу системи сучасними управлінцями-професіоналами з лідерськими характеристиками нового типу.

При цьому, слід звернути увагу на особливі вимоги до лідерства в системі управління державою, що мають кардинально відрізнятися від будь-яких відомих переліків показників, характеристик і рекомендацій, властивих традиційним теоріям лідерства, оскільки останні народжувалися, розвивалися і

вдосконалювались у бізнесовому середовищі в умовах конкуренції і змагальності, заохочення проявів індивідуалізму, ринкових і демократичних свобод.

Уважаємо, однак, за потрібне зауважити, що більшість вітчизняних досліджень починалися з вивчення, аналізу, адаптації й удосконалення традиційних теорій лідерства та продовжують розвиватися саме на їх теоретичному фундаменті і моделях, більшістю з яких не враховуються особливості функціонування типової пари «лідер – послідовники» в перехідний період радикальних змін у ментальності людських ресурсів суспільства при переході від жорстких командно-адміністративних методів централізованого управління до демократичних і децентралізованих.

Саме тому значною частиною останніх за часом публікацій вітчизняних авторів визнається, що причини відсутності потрібних змін полягають «...у неадекватному лідерстві, або точніше в його відсутності» [115], що «... в Україні багато реформ і реформаторів, а ось із лідерством поки що не склалося» [116], що «... рівень розвитку досліджень лідерства серед українських дослідників є недостатнім» [117], що «сьогодення вимагає нових форм лідерства» [118], що «Україна потребує нової генерації лідерів» [119], що «необхідно визначати пріоритети розвитку лідерства в Україні» [120] і, що закладам вищої освіти слід «... задуматися над тим, як забезпечити ефективну співпрацю та взаємодію з ринковими структурами та громадськими організаціями, які випереджають їх за створенням і впровадженням лідерських програм, адаптованих до реалій розвитку України з урахуванням її національних особливостей, щоб підсилити свої лідерські програми і водночас стати цікавими своєму споживачеві та іншим учасникам ринку ...» [121].

Щодо ролі університетів, то слід зазначити, що в дослідженні «Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади» [122], яке було здійснено в межах Проєкту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – «Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging»), абсолютно обґрунтовано було

констатовано, що «... в системі суспільних відносин місце лідера «не згори (над)», а «попереду», а його місія – бути локомотивом суспільного прогресу та генератором прогресивних змін, впливати на перебіг подій, однак не силовим методом, а власним прикладом, ...» [122, с. 90]. Проте, слід констатувати, що поставлене перед університетами завдання з масштабного поширення в українському суспільстві знань і досвіду лідерства ще дуже далеке від виконання.

Існування таких оцінок стану вітчизняного лідерства і вимог до його потреб, сформульованих науковцями, урядовцями, експертами-практиками і журналістами, актуалізує потребу виконання досліджень специфіки виконання функцій і завдань лідерства, характерних і потрібних для його належного виконання на різних рівнях ієрархічної системи публічного управління та адміністрування та в системі місцевого самоврядування і які ніколи раніше не враховувалися традиційними теоріями.

Підтвердженням доцільності саме такого підходу можуть служити висновки колективу авторів одного із останніх за часом публікації компаративного дослідження «Феномен лідерства на державній службі» [123], які «... протягом своєї державної служби в декількох органах влади зустрічали більше навіть не керівників, а адміністраторів з тоталітарно-авторитарним стилем керівництва, не кажучи вже про лідерство» [123, с. 171] і вважають, що «... вивчення ознак і характерних рис лідерства в державній службі – це наукові дослідження і не одного наукового інституту» [123, с. 164].

Таким чином, виходячи з того, що всі відомі і можливі характеристики та компетентності лідерів, що наводяться в чисельних переліках і рекомендаціях відомих теорій і концепцій, залишаються обов'язково потрібними для теоретичного оволодіння й практичного використання лідерами системи публічного управління, спробуємо ідентифікувати та обґрунтувати специфічні вимоги до професійних лідерів системи, що є характерними саме для неї й ускладнюють виконання функцій і завдань процесу лідирування на посадових позиціях.

На нашу думку, до таких специфічних характеристик варто віднести:

- компетентність – посадовець повинен бути професіоналом у контексті вимог, завдань і обов'язків тієї позиції (посади), яку він обіймає як функціональний елемент системи – функціонер у дорученій сфері відповідальності;
- періодичність – вплив процедур демократичного волевиявлення суспільства на умови й обмеження перебування лідера на його посаді у вигляді періодичних виборів, тривалості і кількості каденцій;
- дихотомічність лідерства та ролі в структурі будь-якої ієрархічної системи, коли лідер одночасно постає як в ролі суб'єкта процесу управління-лідерування для своїх підлеглих-послідовників, так і в ролі об'єкта процесу управління-лідерування для свого зверхника (зверхників) з вищих рівнів її ієрархії;
- адекватність – усвідомлення лідером власної відповідності сучасним вимогам і потребам до посади лідера і відповідальності за свідоме/помилкове завищення самооцінки щодо можливості забезпечення потрібних показників ефективності й результативності свого функціонування;
- людиноцентричність – вимога строгої орієнтації комплексу лідерських характеристик і компетенцій на потреби людей, їхніх груп і спільнот, а не на особистісні, професійні, ідеологічні чи будь-які інші.

Дослідження можливості, шляхів, інструментів і рекомендацій щодо врахування і поліпшення або нівелювання чи повної ліквідації впливу на ефективність і результативність системи публічного управління названих вище особливостей процесу лідерування дозволить, на нашу думку, підвищити професіоналізм її кадрового наповнення, осучаснити організаційну культуру з орієнтацією на управлінські інновації, різноманітність і комунікаційну відкритість, а також сформувати нову мережу взаємин між органами державної влади і органами місцевого самоврядування з множиною державних і приватних

стейкхолдерів національної економіки та представниками й учасниками громадських організацій.

Таким чином, виконання всебічного аналізу названих вище особливостей професійного лідерства в контексті наявних умов і вимог функціонування системи публічного управління Української держави стає очевидно потрібною дією для отримання інформації про можливість і доцільність вироблення пропозицій з удосконалення та підвищення рівня професійності її лідерів-функціонерів.

1.3 Ідентифікація та аналіз специфічних вимог до лідерства в системі публічного управління: лідер як посадовець і професійний функціонер

Як цілком слушно вважає проф. Л. А. Пашко, у сучасній європейській традиції публічного управління впродовж тривалого часу формувалась і сьогодні діє практика офіційного визнання лідерами всіх посадових осіб системи. При цьому, зовсім не йдеться про звичайне ототожнення поняття «посадова особа» з поняттям «лідер», а про те, що посадовець-професіонал повинен відповідати формату «Керівник = Особистість = Лідер команди співробітників = Лідер територіальної громади» [124].

Цілком очевидно, що саме в запропонованій формулі і є прихованими специфічні умови функціонування лідерів-посадовців у системі публічного управління, названі нами вище, а саме: періодичність, дихотомічність, адекватність і людиноцентричність.

Водночас, для аналізу їх впливу цю формулу доцільно інтерпретувати у вигляді типової управлінської пари «суб'єкт управління (СУ) – об'єкт управління (ОУ)» [124], де СУ = «Керівник + Особистість + Лідер», а ОУ = Люди (команда співробітників + територіальна громада і т. ін.)» (Рис. 1.1).

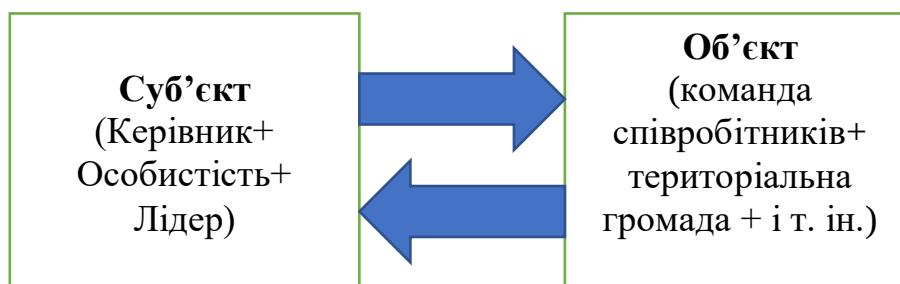


Рис. 1.1. Типова управлінська пара взаємодії лідера з послідовниками
(реінтерпретовано автором на основі [125, 126])

Зауважимо, що більшість якщо не всі, без винятку, відомі та наведені нами вище теоретичні концепції і моделі практичного лідерства створювалися, аналізувалися й удосконалювалися їх авторами на основі уявлень про існування елементарної або т. зв. типової управлінської пари (ТУП) як сукупності двох елементів «лідер – послідовник», «керівник – підлеглий», «суб'єкт – об'єкт», «розпорядник – виконавець», а розгляд й аналіз можливостей їх взаємодії відбувався виключно на основі аналізу відносин між ними як між елементами системи «суб'єкт управління – об'єкт управління», навіть не припускаючи можливостей інших варіантів організації їх взаємодії.

При цьому слід зауважити, що окремими теоріями лідерства (для прикладу, ситуаційне, харизматичне, трансакційне, трансформаційне, служіння, латеральне, розподілене та ін.) і раніше враховувалася якась незначна можливість впливу «послідовника» або «послідовників» на поведінку «лідера» шляхом створення і впливу умов, у яких відбувається процес лідирування.

У цьому контексті серед вітчизняних дослідників варто виокремити позицію проф. І. М. Грищенко, яка в роботі [100] як один із основних підходів, що «розширює уявлення про феномен лідерства» називає «... процес взаємодії в групі між лідером і членами групи/послідовниками; ...», також висновки А. В. Чорного [117] про теорії, орієнтовані як на відносини між лідером і послідовниками, так і на послідовників. Однак, більш детальних рекомендацій

практичного характеру для змін у вітчизняних варіантах лідерства в публічному управлінні до останнього часу ще не сформульовано.

Проте, в Україні наприкінці ХХ і на початку ХХІ століття традиційні відносини в історично та інституціонально сформованій типовій управлінській парі «влада (суб'єкт) – суспільство (об'єкт)» почали поступово змінюватися в напрямку формування нової парадигми демократизованої державно-соціально-управлінської взаємодії, у якій суспільство починає виступати повноважним суб'єктом, а влада – об'єктом.

Хоча теорія, практика і досвід створення та розбудови такої взаємодії між складниками системи ще не набуло значного поширення, уже факт того, що нині теорія і практика публічного управління починають поступово переходити на нову парадигму організації взаємодії влади і суспільства свідчить про потребу їх успішного, масштабного і динамічного впровадження в сьогоденні реалії практичного управління Українською державою та множиною всіх її підсистем в управлінській ієрархії з отриманням позитивних результатів.

Підтвердженням такої потреби можуть служити негативні оцінки стану та якості відносин між Українською державою і суспільством, сформульовані вітчизняними науковцями. Цей стан, для прикладу, проф. В. Г. Воронкова описує як такий, для якого є характерною управлінська криза, викликана нездатністю управлінських систем у нових умовах оптимізувати організаційну діяльність по-новому [127]. Знову ж таки, проф. В. М. Мартиненко вважає, що для моделі системи державної влади й управління в Україні є характерною «парадоксальна суперечність» [128], а проф. Ю. В. Бех у роботі [129] зазначає, що в сучасному суспільстві «... спостерігається фатальна для організації соціального розвитку недооцінка управління» та пояснює це «... відсутністю інструментарію, адекватного закономірностям нового етапу розвитку світової спільноти в перехідний період» [129, с. 11].

Таким чином, стає цілком очевидним, що за наявних умов обов'язкова ліквідація чинних нині в традиційних підходах влади до організації відносин із суспільством «суперечності», «нездатності», «недооцінки» і «відсутності» є

неможливою, оскільки держава і її функціонери продовжують відчувати себе і поставати виключно в ролі суб'єктів впливів на суспільство і його частини як на об'єкт. Це пояснюється тим, що відповідно до «класичної моделі соціального управління» і «моделі циклу управління» [130, с. 96], потреби, інтереси і мета будь-якого суб'єкта за будь-яких обставин визначаються незнищеним прагненням цього суб'єкта до самозбереження сьогодні і самовідтворення в майбутньому.

Саме це прагнення й консервує чинну нині в Україні суб'єкт-об'єктну суперечливість державноуправлінської системи, у якій лідерство в наявних множинах типових управлінських пар носіїв владних повноважень та їх підлеглих на всіх рівнях ієрархічної системи залишається традиційним. При цьому, хоча вітчизняними науковцями тема організації «суб'єкт-суб'єктних» відносин влади і суспільства за різноманітними варіантами вже досить активно розробляється [131 ÷ 137], тема організації таких відносин ще не отримала достатнього теоретико-методологічного обґрунтування, структурно-логічного та аналітичного опису принципів і, що важливо, механізмів такої взаємодії.

Саме тому, ідентифікацію можливості й методів змін у механізмі взаємовпливів та взаємовідносин складників пари «лідер – послідовники» шляхом дослідження та імплементації в теорію і практику лідерства в системі публічного управління та адміністрування таких специфічних вимог, як компетентність – професіоналізм виконання вимог, функцій, завдань і обов'язків тієї займаної посади; періодичність – регулярність процесів виборів-призначення, дихотомічність – усвідомлення дихотомії ролі лідера-послідовника при виконання функцій на будь-якому рівні системи, адекватність – готовність лідерів до адекватного самооцінювання своєї професійної і лідерської функціональності, людиноцентричність – орієнтованість на цінності і потреби людини і людей, можна вважати важливими чинниками дальшого вдосконалення системи.

Вивчення і врахування останніх при виборі рекомендованих режимів взаємодії обох складників типової управлінської пари в процесі ефективного

досягнення необхідного їй результату і забезпечить досягнення потрібного цій парі результату.

Періодичність. Якщо лідерство інженера, лікаря, науковця, учителя, митця, спортсмена тощо з плином часу змінюється за рахунок досвіду й професійного вдосконалення, проте не піддається сумнівам, то здатність і результативність лідерства та професійності функціонерів систем публічного управління і місцевого самоврядування регулярно піддаються верифікації в процесі чергових виборів, атестацій, акредитацій, люстрацій тощо.

Саме тому двоєдиний процес обрання множиною об'єктів управління суб'єкта реалізації функцій управління-лідювання з делегуванням останньому прав і обов'язків належного впливу на всю множину об'єктів з метою досягнення спільних для об'єктів і суб'єкта інтересів і цілей відрізняється від традиційно тривалої взаємодії складників типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» за умови забезпечення позитивних результатів.

У дослідженні проф. В. М. Мартиненка [131], яким було започатковано впровадження і розвиток теоретико-методологічних засад парадигми суб'єкт-суб'єктної взаємодії держави і суспільства, зазначається, що «... суб'єктами формування та розвитку механізмів державного управління рівною мірою постають і держава, і суспільство...». Це повністю відповідає позиції автора відомої структурної схеми взаємодії двох частин будь-якої системи У. Р. Ешбі (William Ross Ashby), який наголошував «... «зворотний зв'язок» існує між двома частинами, коли кожна впливає на іншу» [126, с. 53].

Аналіз взаємодії складників типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» за означених умов періодичності зміни повноважень було виконано в [132] з використанням прийому декомпозиції можливих режимів їх функціонування в часі (Рис. 1.2).

Поширивши висновки цієї публікації й на інші можливі види носіїв делегованих владних повноважень (політичної еліти в представницьких органах всіх рівнів, претендентів на виборні посади і виконання функцій лідерства, претендентів на відповідальні посади лідерів-функціонерів і т. п.), джерела влади

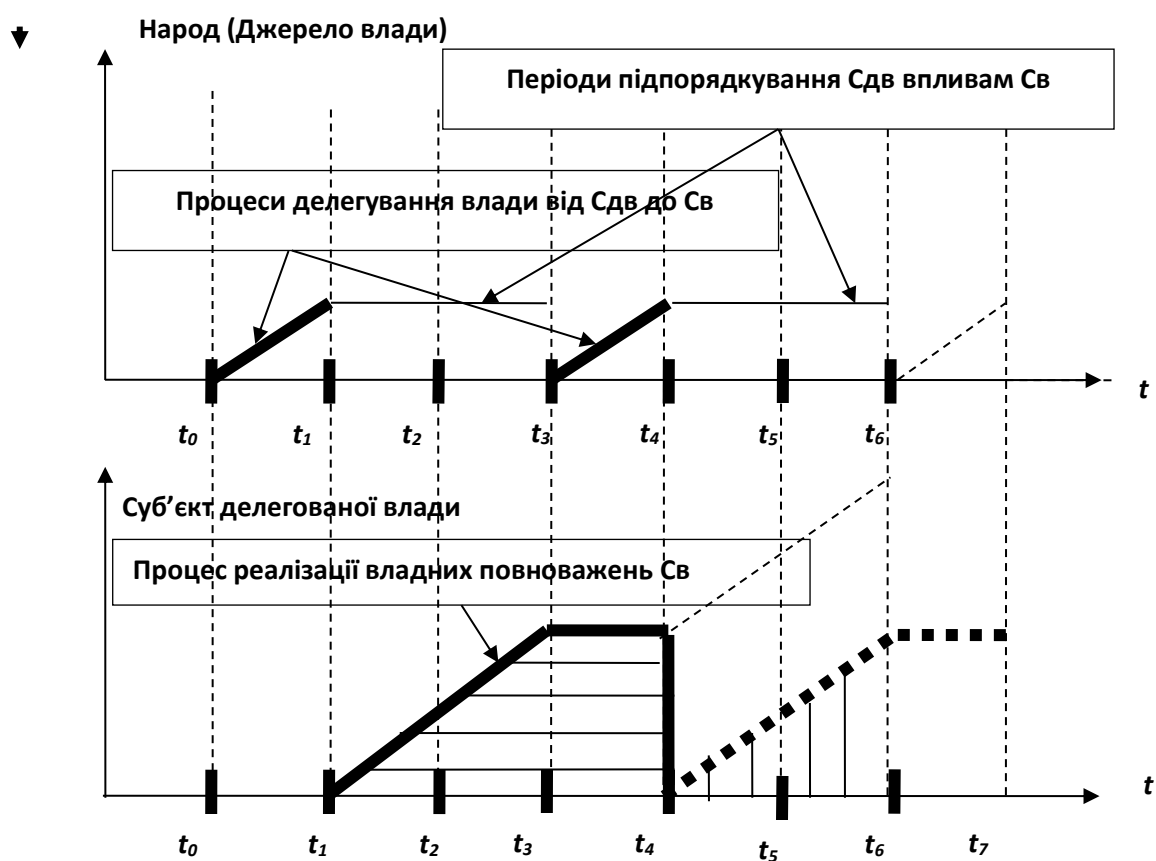
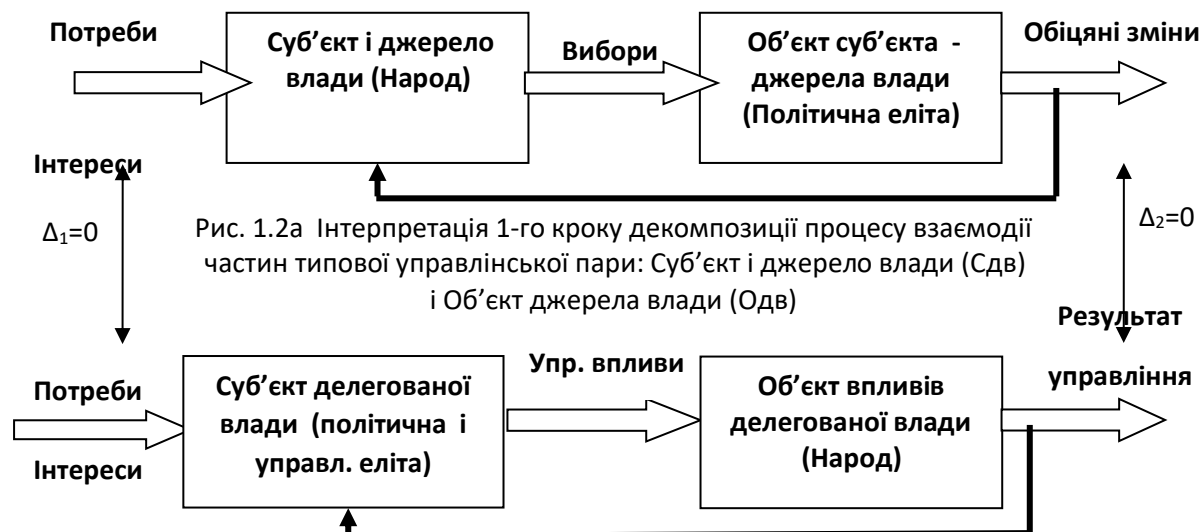
і суб'єктів її делегування (єдиним джерелом якої постає народ – населення країни, її регіонів, ТГ, міст, колективів тощо), побачимо, що в процесі самоорганізації, підготовки і проведення виборів (період часу $t_0 \rightarrow t_1$) відбуваються така послідовність процесів.

Виходячи із своїх потреб, інтересів і цілей та під впливами ідей, стратегій, планів й обіцянок певних частин політичної еліти, суб'єктом і джерелом влади (виборцями) обираються лідери місцевого самоврядування і представницькі органи, якими пізніше призначаються керівники відповідних функціональних напрямків і т. д.

Таким чином, упродовж цього періоду часу всі названі об'єкти процесу виборів на заміну за обіцяні зміни і перспективи розвитку на детермінований законодавством період отримують від носіїв виборчого права владні повноваження на період $(t_1 \rightarrow t_3)$. Після цього суб'єкт (джерело влади) втрачає повноваження вибору і переходить у режим об'єкта управлінських впливів уже обраної ним влади (Рис. 1.2а).

Політична еліта відповідного ієрархічного рівня, обрана до представницького органу, обрані лідери, а потім і призначені ними посадовці, отримавши в момент t_1 делеговані права, обов'язки і ресурси для їх реалізації, переходять до режиму суб'єкта управління множиною об'єктів (індивідуумів, їхніх груп і спільнот), які в цей момент втрачають свою суб'єктність на період $(t_1 \rightarrow t_4)$ (Рис. 1.2б), та починають реалізовувати власні передвиборчі програми та обіцяні під час виборів зміни в розвитку.

При цьому, з метою виконання обіцянок і реалізації обіцяних змін у стані соціуму, ними часто пропонуються й реалізуються зміни в структурі й організації функціонування системи, її кадрового наповнення, методів, моделей і стилів управління та лідерства.



Реалізація владних повноважень з використання довірених керівництву й органу управління ресурсів триває до кінця каденції (t_4), що завершується

оголошенням наступних виборів ($t_3 \rightarrow t_4$). При цьому, соціум (населення, колективи тощо), оцінюючи дії й результати діяльності «суб'єкта делегованої влади», можуть і повинні ухвалювати рішення щодо їх валідності раніше обіцяним показникам та підтримати чинну команду або обрати і наділити повноваженнями нових представників політичної еліти, представницьких органів, лідерів громад, колективів і т. п. У цьому разі умовою неперервності «циклу управління» ($t_0 \rightarrow t_4$) і продовження на чергову каденцію ($t_4 \rightarrow t_7$) постає дотримання політичною елітою та лідерами Св обіцянок, даних ними в режимі Одв. Проте, це стає можливим винятково за таких умов:

- 1) єдність потреб та інтересів Сдв і Св ($\Delta_1=0$);
- 2) досягнення результатів управління, адекватних обіцяним Одв змінам ($\Delta_2=0$).

Якщо хоча б одна з цих умов не виконується ($\Delta_1 \neq 0$ або $\Delta_2 \neq 0$), влада на нову каденцію може перейти до іншої частин політичної еліти того ж таки представницького органу, до нового лідера, до новопризначених функціональних лідерів і т. д. (Рис. 12в).

Тобто, публічне управління варто усвідомити як процес, що відбувається на основі волевиявлення певної спільноти людей (громади, колективу підприємства, установи і т. д.), а реалізується суб'єктами, визначеними цими ж спільнотами, з метою задоволення потреб і досягнення їхніх цілей як об'єктів управління. При цьому, призначення функціональних лідерів як носіїв адміністративних повноважень також певним чином залежить від вибору спільноти.

Таким чином, процеси формування та розвитку вітчизняної системи публічного управління, покликаної забезпечувати ефективне й результативне функціонування всієї системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування шляхом залучення всіх зацікавлених сторін (населення і стейкхолдерів, уключаючи інституції громадянського суспільства) до розроблення та реалізації державної політики, генерують певні виклики. Ці виклики полягають в тому, що до останнього часу наявна і чинна ментальність

кадрового корпусу системи публічного управління продовжує ігнорувати факт того, що визначальним чинником для суб'єктів публічного управління постає населення країни, яким визначаються, затверджуються, контролюються цілі суб'єктів публічного управління, стратегічні плани, програми і проєкти щодо їх реалізації, шляхи, результати й ефективність виконання і задоволення передвиборчих обіцянок, як це продемонстровано рисунком 1.2.

Якщо використати цей процес для аналізу взаємовідносин на рівні множини посадовців (підрозділ) з призначеною посадовою особою (лідером-функціонером) органу місцевого самоврядування, то ідентифікація основних ознак «суб'єкт-суб'єктності» в типових управлінських парах між новими лідерами і підлеглими (ще не послідовниками) в процесі діяльності групи (колективу, підрозділу тощо) буде відбуватися таким чином. Підлеглі, виходячи із власних потреб, прагнень, інтересів, цілей та під впливами ідей, стратегій, планів й обіцянок нового керівника (ще не лідера) в процесі роботи ($t_0 \rightarrow t_1$) оцінюють, ідентифікують і, зрештою, визнають авторитет та право керівника управляти їхньою діяльністю на певний період ($t_1 \rightarrow t_3$), після чого переходять до режиму об'єктів (уже послідовників) лідерських впливів авторитетного і визнаного більшістю членів колективу лідера-функціонера (Рис. 1.3а).

Новопризначений посадовець-лідер, отримавши в момент t_1 не тільки обов'язки, права і відповідальність, а й визнання, авторитет, довіру й повагу своїх послідовників, переходить в режим суб'єкта – керівника (уже лідера) на період ($t_1 \rightarrow t_4$) (Рис. 1.3б).

Упродовж цього періоду він реалізує функції лідера і, використовуючи лідерські якості для реалізації потрібних йому змін в колективі загалом і в кожному із його членів (послідовників) зокрема, забезпечує виконання поставлених завдань і досягнення цілей.



Рис. 1.3а Інтерпретація 1-го кроку декомпозиції процесу взаємодії частин типової управлінської пари «послідовник – лідер»

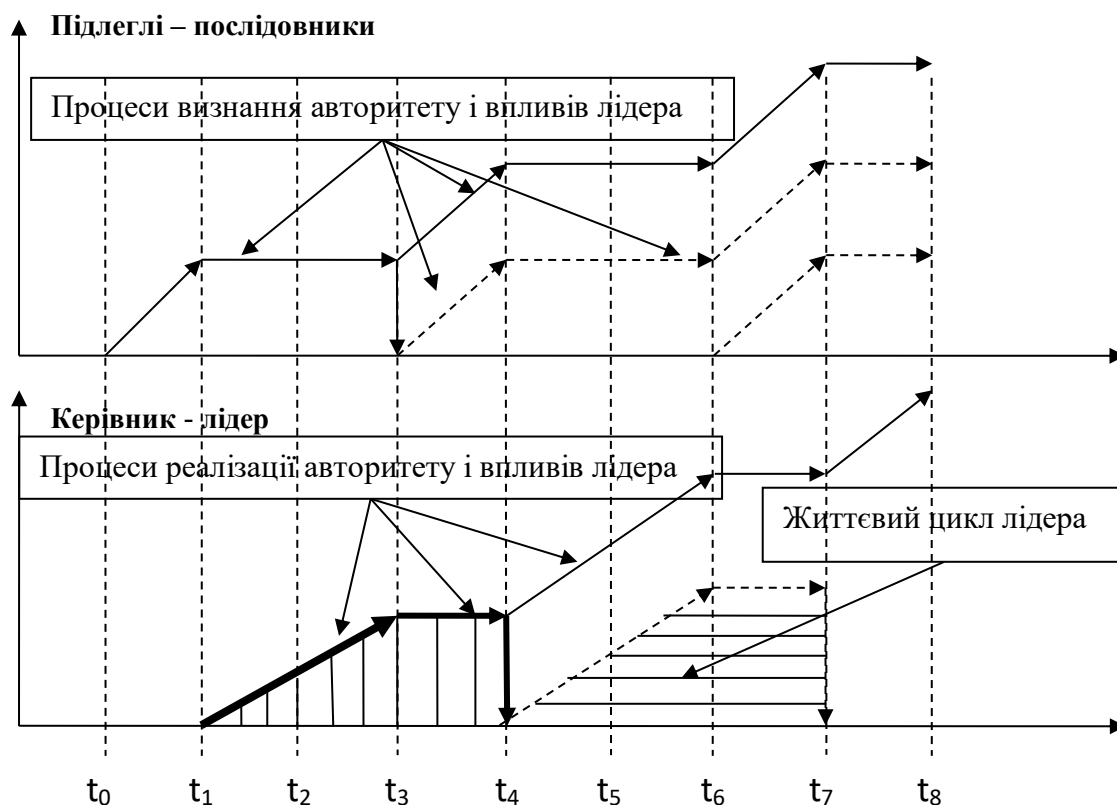


Рис. 1.3б Часова діаграма життєвого циклу лідерства як результат взаємодії складників типової управлінської пари «лідер-послідовники»

Таким чином, реалізація керівником своїх лідерських здібностей і повноважень триватиме до моменту переоцінки цінностей (t_4), коли його

підлеглими послідовниками оцінку лідера буде підтверджено або поліпшено або погіршено ($t_3 \rightarrow t_4$). При цьому, послідовники, оцінюючи його здібності, дії й результати, ухвалюватимуть самостійно рішення щодо валідності його рис і характеристик як визнаного лідера групи та підтримки дальшої співпраці в корисному для всіх типових управлінських пар режимі.

Якщо цього не відбудеться, лідер, утрачаючи визнання, авторитет, довіру і підтримку підлеглих (уже не послідовників), може втратити і керівну посаду в групі через власну неефективність.

Умовою неперервності «циклу лідерства» будь-якого посадовця ($t_0 \rightarrow t_4$) і продовження його успішного лідирування з позитивним впливом на послідовників і результати спільної діяльності впродовж чергового циклу ($t_4 \rightarrow t_7$) поставатиме дотримання ним своїх зобов'язань і обіцянок, задекларованих ще в режимі призначеного керівника, що вимагає виконання умов єдності потреб та інтересів лідера і послідовників ($\Delta_1=0$) і досягнення результатів управління, адекватних обіцяним лідером змінам ($\Delta_2=0$).

Проте, для нижчих рівнів ієрархії управління системою додатковою умовою поставатиме ще одна умова – незмінність політичної еліти й обраних лідерів на її вищих рівнях. Якщо ж ці умови не будуть виконуватися, а спільні цілі та інтереси досягатися, то лідер-функціонер може бути або просто звільненим, або, втрачаючи авторитет та довіру нових зверхників і вплив на своїх підлеглих, втратить результативність й ефективність колективу, а в перспективі – і посаду (Рис. 1.3в).

Таким чином, структурно-логічний аналіз результату декомпозиції етапів процесу взаємодії пари «лідер – послідовник (и)» демонструє, що обидві частини типової управлінської пари є одночасно наділеними як суб'єктними, так і об'єктними характеристиками, що в часовому континуумі можуть змінюватися, змінюючи режими взаємодії і отримані результати. При цьому, умовою успішної взаємодії обох частин типової управлінської пари постає обопільне усвідомлення ними потреби й доцільності саме суб'єкт-суб'єктної взаємодії в процесах гармонізації спільних цілей та інтересів ($\Delta = 0$).

Невиправдані й тривалі відхилення очікуваних послідовниками від лідера результатів їхньої співпраці спричинятиме небажані як для лідера, так і для колективу результати, причиною яких можуть стати насамперед непрофесійні дії лідера, а також неготовність останнього до належного виконання управлінських функцій у комплексі з навичками і досвідом професійного лідерства, що ми і спробуємо продемонструвати нижче.

Виконаний вище структурно-логічний аналіз демонструє, що обидві частини типової управлінської пари «суб'єкт-влада – об'єкт-суспільство» і «суб'єкт-керівник – об'єкт-підлеглий» є одночасно наділеними як суб'єктними, так і об'єктними характеристиками, які проявляються в часовому континуумі по чергово.

Таким чином, можливості організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії складниками типової управлінської пари можна і варто шукати в розвитку та комбінованому використанні потенціалу прямих і зворотних зв'язків та взаємовпливів між обома складниками не тільки в процесах виборів або призначення, а і в період функціональної взаємодії з використанням можливостей реординації та ресубординації учасників у процесах діяльності.

Дихотомічність. Якщо до ХХІ століття феномен лідерства полягав у потребі володіти певним переліком якостей лідера (креативність, ініціативність, комунікабельність, відповідальність і т. д. і т. п.) і вміло їх використовувати, то сучасні уявлення про ефективне лідерство наголошують на потребі в комплексі з традиційними вимогами до рис і характеристик лідера ще й володіння ним здібностями до наділення владою інших членів колективу та їхнього залучення до процесів ухвалення рішень.

Для прикладу, автори книги «Дихотомія лідерства» [138] дійшли висновку, що лідерів, які здатні керувати всім, не існує, через що справжні лідери повинні вміло наділяти відповідними повноваженнями і лідерів нижчих рівнів, коли найважливішою умовою успішного управління є здатність лідера відходити на другий план і на якийсь час ставати послідовником.

Майже аналогічні висновки було зроблено й авторами публікацій [139,

140], які, використавши для опису феномену лідерства відому математичну модель стрічки Мебіуса-Лістінга – поверхні з однією стороною і лише з одним краєм, проілюстрували нерозривність взаємозв'язку феноменів лідерства й послідовництва як невід'ємних одна від одної характеристик однієї й тієї ж особистості.

Слід зазначити, що такого висновку набагато раніше дійшов християнський письменник Тома Гемеркен Кемпійський (Thomas a Kempis, 1379 – 1471 рр.), який у 7-му розділі третьої книги «Наслідування Христа» [141] на основі власного досвіду сформулював ствердження «Неможливо добре керувати, не навчившись підкорятись» і «рідко коли даються покійно керувати собою такі, що вважають себе дуже мудримися».

Отже, окрім усього іншого, володіння особистістю мистецтвом лідерства вимагає від неї усвідомленого розуміння того, коли слід керувати, а коли – наслідувати, усвідомлення потреби, що будь-який лідер повинен одночасно володіти і характеристиками хорошого послідовника, а також бути здатним і вміти співпрацювати, підпорядковуючись лідеру вищого рівня в структурі ієрархічної системи та проявляючи для цього залежно від конкретної ситуації потрібні поведінкові зразки.

Водночас, у середовищі кадрового корпусу вітчизняної системи України поки що превалює контент другого ствердження Томи Кемпійського, а більшість вітчизняних досліджень щодо дихотомії лідерства спрямовано головним чином на процеси виховання майбутніх лідерів [для прикладу, 142, 143, 144], а не радикальної модифікації відношення до своїх підлеглих-послідовників уже лідерів, які нині функціонують.

Таким чином, сучасні рекомендації щодо формування в системі ефективного лідерства повинні пролягати через формування в людських спільнотах такого внутрішнього середовища, за якого всі послідовники лідера будуть ним залученими до процесу лідерства, ставати співлідерами й утворювати т. зв. «команду лідерів» - поняття, що останнім часом набуває значного поширення в зв'язку з новим напрямом розвитку «командного» лідерства через

розкриття й використання ним відповідних здібностей своїх послідовників, які разом з ним утворюють, за визначенням І. Адізеса, «взаємодоповнювальну команду» [145]. У цьому разі між керівником-лідером і працівником-співлідером або послідовником створюватиметься простір в

заємодії, у якому феномен лідерства буде реалізованим не на засадах «керівник – підлеглий» і «розпорядник – виконавець», а через співпрацю в режимі нетипової управлінської пари «лідер–співлідер» або «лідер–послідовник», об'єднаних спільною метою.

Адекватність. Незаперечно важливою є також реальна усвідомленість особистістю лідера-функціонера свого місця, функцій і завдань в ієрархічній системі управління, що формується в процесі оволодіння ним дихотомією обох складників типової управлінської пари та вірної самооцінки своєї ролі як лідера, що функціонально повинен бути послідовником лідера вищого рівня. Здатність лідера до адекватної самооцінки слід уважати дуже важливим кроком вунапрямку його професійного становлення, оскільки цим визначатимуться його взаємини в кожній окремій з множин управлінських пар.

У роботі [146] наведено результати опитування чинних працівників вітчизняної системи публічного управління на предмет адекватності самооцінювання, які засвідчують факт того, що на момент опитування тільки 19,8% з них об'єктивно оцінили свої здібності та потенціал, 74,7% занизили самооцінку і тільки 4,4% завищили. Авторами дослідження було цілком слушно роз'яснено, що такий низький відсоток переоцінювання і високий відсоток недооцінювання власних характеристик пояснюється тим, що самооцінювання виконувалася людьми з наявним професійним досвідом роботи в системі, якими вже добре усвідомлено вимоги до професійної компетентності публічного службовця, його завдань і функціональних обов'язків. Наведені ж приклади самооцінювання респондентами, у яких такий досвід був відсутній, продемонстрували вже 30% завищених оцінок, що є підтвердженням загальновідомого факту, коли люди з меншим досвідом набагато частіше переоцінюють власні здібності, уміння й потенціал.

Наведені результати є наслідком існування й дії в кадровому середовищі системи публічного управління відомих ефектів переоцінювання свого потенціалу Данінга-Крюгера [147] і заниження самооцінки Кланс-Імес [148], а також інших видів когнітивних спотворень і обмежень, вплив яких на якість лідерства у вітчизняній системі публічного управління за винятком кількох публікацій [для прикладу, 149 ÷ 151] залишаються дослідженими ще недостатньо.

Другим важливим складником характеристики адекватності особи є її акцентуація на здатності як лідера якісно, на рівні професійного експерта виконувати вимоги, завдання й обов'язки (функції) на позиції (посаді), яку особа обіймає як функціонально потрібний елемент системи. Тобто, лідером у такій системі може і повинен бути висококваліфікований функціонер у сфері дорученої відповідальності, коли згідно з визначенням [152] «... лідер-функціонер постає не як індивід, від якого особисто випромінюється влада і вплив, а як агент детермінованої державної функції, провідник ідей чинного правопорядку». При цьому, рівень функціональності особи визначається її знаннями, набутим досвідом, сформованими вміннями, навичками, якостями, відсутність яких, згідно з відомим висловом Ч. Дарвіна, «... надає більшої впевненості, ніж знання» [153].

Отже, відсутність у будь-якої особистості здатності до адекватної самооцінки є доволі важливою загрозою рівню професійності лідерства в будь-якій системі, а в системі публічного управління тим більше, оскільки, завдячуючи впливам вищеназваних ефектів і когнітивних обмежень лідерами скоріше прагнуть стати «некомпетентні люди» [154] у той час, коли «компетентні» відмовляються від цієї можливості [155], що, з одного боку, створює «дефіцит лідерства», а з іншого – посилену пропозицію з боку некомпетентних але самовпевнених осіб.

Людиноцентричність. Оскільки саме поняття лідерства втрачає сенс без наявності в лідера як мінімум одного послідовника – іншого обов'язкового елемента управлінської пари, то стає очевидною потреба пріоритетної

концентрації уваги лідера на процесі пошуку, налагодження і підтримання належного рівня взаємовпливів і взаємозв'язків між складниками цієї пари – процес, який проф. Л. А. Пашко в презентації [156, слайд 11] влучно сформулювала як «олюднення відносин у форматі «СУ – ОУ».

Однак, попри усвідомлення всієї важливості цієї характеристики лідерства, проблема гуманізації або «олюднення» менеджменту, управління, керівництва, лідерства залишається проблемою, що очікує на своє вирішення, не тільки в Україні, як це задекларовано в [157], а й у всьому світі.

Свідченням цього варто вважати лавину публікацій про потребу термінових змін у сучасному традиційному менеджменті, у полоні якого поки що перебувають управлінці всього світу і який, на думку багатьох авторів, варто докорінно змінювати.

Поява 2020 року книги Г. Хемела (Gary Hamel) і М. Заніні (Michele Zanini) під назвою «Гуманократія» (Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them), де ними запропонована нова модель децентралізованої людиноцентричної організації, у якій «... потрібно поставити в центр організацій людей, а не структури, процеси чи методи. Замість моделі управління, що прагне максимізувати контроль задля організаційної ефективності, нам потрібна модель, яка прагне максимізувати внесок заради впливу. Нам потрібно замінити бюрократію гуманократією» [158, с. 20], а «... бюрократія повинна померти» [158, с. 21].

В Україні усвідомлення важливості і потреби таких кроків було продемонстровано урядовим документом «Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року», де констатовано, що «політична воля і лідерство є вирішальними чинниками для успішного планування та проведення реформи державного управління» [159].

Зауважимо також, що проблему людиноцентричності системи державного управління в Україні було порушено ще 2010 року авторським колективом під керівництвом проф. Т. А. Дмитренка з пропозиціями модернізувати чинну на той час «низькоефективну модель державного управління», що працює без

зворотного зв'язку, що «призвело до суттєвого відчуження їхніх інтересів від інтересів більшості громадян» [160], а також запропоновано певні шляхи їх реалізації [161,162].

Проте, як і багато інших пропозицій з удосконалення управління державою, основаних на аналізах і рекомендаціях вітчизняних учених, вони залишилися без уваги влади, оскільки значною більшістю чинних тоді функціонерів і тих, які працюють нині, продовжують використовувати традиційні технології домінування лідерів в типових управлінських парах, коріння яких знаходиться в минулій системі командно-адміністративного управління.

Нівелювання або повна ліквідація впливу звичних зразків минулого стане можливою тільки в результаті організації масштабного переходу кадрового корпусу системи на нові умови «олюдненого» або «гуманізованого», а іншими словами – нового лідерства, орієнтованого на потреби людей у співпраці для спільних досягнень і спільного розвитку.

Таким чином, збагачення сучасних теорій лідерства внаслідок урахування специфіки підготовки й діяльності лідерів у ролі функціонерів системи публічного управління може і повинно відкрити можливості або для вдосконалення відомих теорій і моделей лідерства, або для створення нових.

При цьому, виходячи із вищевказаних особливостей формування зв'язків, взаємовпливів і взаємодії відносин учасників у парі «лідер – послідовник», основний напрям дослідження потрібно й доцільно спрямувати на пошук, ідентифікацію і дослідження до цього часу не врахованих різними теоріями можливостей як основи формування нових, адаптованих до вимог і потреб демократизованих та інтелектуалізованих людських ресурсів, глобалізованої і диджиталізованої економіки моделі лідерства XXI століття, над вирішенням якої і сьогодні працюють дослідники багатьох країн [для прикладу, 163, 164, 165, 166].

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами аналізу світового і вітчизняного досвіду появи і функціонування в суспільстві та в його окремих частинах лідерів, виникнення і розвитку теоретичних основ лідерства, розроблення й використання концепцій, моделей, технологій і рекомендацій щодо поетапного вдосконалення їх функціонування на основі кращих прикладів і результатів їх практичної діяльності, а також виявлення проблемних питань процесів створення, організації функціонування і розвитку вітчизняного варіанту територіальних громад на регіональному рівні ми отримали можливість сформулювати такі узагальнені висновки:

1. Аналіз здобутків світових шкіл управління й менеджменту з дослідження і ефективного використання теоретичних основ та практичних рекомендацій з якісного лідерства в усіх сферах активності людських спільнот, а також вивчення історичного досвіду вітчизняних лідерів-провідників засвідчили, що встановлені цілі і заплановані результати в сфері підготовки для вітчизняної системи публічного управління та адміністрування «професійних лідерів» не було досягнуто з причин тривалого збереження традиційних підходів до управління з використанням командно-адміністративних методів менеджменту, що особливо проявилось у його дегуманізації та орієнтованості на досягнення результату за рахунок удосконалення структур, процесів, методів і технологій, а не людських відносин.

2. Попри появу значних науково-теоретичних, методологічних і практичних напрацювань вітчизняних науковців у сфері адаптації й використання в управлінській практиці досвіду світових теорій і шкіл лідерства, стан оволодіння і використання їх кращих здобутків для професіоналізації управління у вітчизняній системі публічного управління здебільшого залишається незадовільним, що актуалізує виконання досліджень специфіки виконання функцій і завдань лідерів і лідерів-функціонерів системи, які ніколи

раніше не враховувалися традиційними теоріями та до числа яких нами запропоновано віднести такі специфічні характеристики, як:

- періодичність – обмеження перебування лідера на його посаді у вигляді періодичних виборів, тривалості і кількості каденцій або, відповідно, призначень чи перепризначень лідерів-функціонерів;
- дихотомічність – одночасне виконання ролі суб'єкта управління-лідерування і перебування в ролі об'єкта управління-лідерування;
- адекватність – правильна самооцінка власної відповідності вимогам і потребам ефективного і результативного виконання функцій лідера;
- людиноцентричність – орієнтованість характеристик і компетенцій функціонера-лідера на потреби людей, їхні групи і спільноти.

3. Дослідження природи специфічних вимог й умов ефективного та результативного функціонування лідера в системі публічного управління й адміністрування дозволили дійти висновку, що нові можливості для вдосконалення відомих теорій і моделей лідерства варто шукати в особливостях утворення, вивчення й оцінці зв'язків, взаємовпливів і взаємодії учасників взаємовідносин у типовій управлінській парі «лідер – послідовник» на основі якої будувалися відомі концепції й теорії, а різноманітні можливості й варіанти їх утворення до цього часу не враховувалися відомими теоріями і моделями лідерства.

Саме тому, виникає цілком виправдана потреба й доцільність виконання теоретичного аналізу і порівняльної оцінки всіх можливих варіантів організації механізму взаємодії складників типової управлінської пари, у якій керівники й функціонери вітчизняної системи публічного управління покликані виконувати функції професійного лідерства.

При цьому, на основі врахування попередньо уточнених нами вимог до лідерів-функціонерів системи публічного управління, варто розробити вдосконалені або інноваційні варіанти моделей професійного лідерства з урахуванням вимог і потреб сучасної епохи демократизації, інтелектуалізації, глобалізації, диджиталізації суспільства, для чого потрібно:

- проаналізувати процес еволюції поняття «механізм управління» в контексті виявлення можливостей удосконалення функціонування традиційної елементарної управлінської пари «суб'єкт – об'єкт»;

- дослідити механізм формування суб'єктності-об'єктності складників типової управлінської пари та піддати теоретичному аналізу механізм формування взаємовідносин і взаємодії цих складників з метою виявлення раніше невідомих варіантів;

- дослідити й оцінити відносини і виявити типологію взаємодії людських ресурсів кадрового наповнення системи публічного управління в контексті виконання ними обов'язків лідерства і послідовництва складниками типової управлінської пари;

- на основі та з урахуванням отриманих результатів досліджень запропонувати концепцію, модель і механізм формування лідерства епохи економіки знань та інтелекту.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЕЛЕМЕНТАРНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРИ

2.1 Еволюція поняття «механізм управління» в елементарній управлінській парі «суб'єкт – об'єкт» та ідентифікація можливостей його удосконалення

Поширеність терміна «механізм управління» в розумінні системи «... певних ланок та елементів, що приводить їх у дію» [167, с. 355], або як «... сукупність процесів, прийомів, методів, підходів здійснення певних дій задля досягнення мети» [168, с. 185] в теорії і практиці управління людськими спільнотами є дуже поширеним, а без використання таких словосполучень як «політичний механізм», «соціальний ... », «економічний ... », «організаційний ... », «правовий ... », «мотиваційний ... », «ринковий ... » та інших можливих комбінацій не можна уявити будь-яке сучасне наукове дослідження в теорії і практиці управління і менеджменту, у т. ч. і публічного.

Саме в зв'язку з цим такі терміни, як «механізм управління» і «механізм державного управління», «механізм публічного управління» сьогодні є тим предметом дослідження, що цікавить багатьох дослідників у найрізноманітніших сферах людської активності, а концептуальні основи цих термінів розглянуто, проаналізовано, роз'яснено та інтерпретовано в численних працях як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. При цьому, проте, слід зауважити, що вітчизняні наукові школи публічного (державного) управління ще й до сьогодні не дійшли до єдиного, загальноприйнятого визначення і трактування цього поняття, попри численні спроби і слушні пропозиції багатьох авторів [для прикладу, 169, 170, 171, 172].

Під назвою «Механізми державного управління ...» тільки впродовж першого десятиліття ХХІ століття в Україні було виконано й успішно захищено десятки дисертаційних досліджень різних проблем і завдань з удосконалення та

розвитку теорії і практики механізмів державного управління з пропозиціями нових концепцій, моделей і структур, а також їх практичного використання в найрізноманітніших сферах життєдіяльності суспільства.

При цьому, звернемо увагу на той факт, що в усіх, без винятку, виконаних дослідженнях їх авторами як об'єкти використання механізмів державного управління фігурували як аналізувалися тільки різноманітні сфери й процеси життєдіяльності організаційних утворень суспільства, серед яких «інноваційний розвиток», «енергозбереження», «туризм», «агропромисловий комплекс», «сфера послуг», «економічна безпека», «підприємницька діяльність», «суспільні трансформації», «соціальні флуктуації», «соціальна сфера», «соціальний діалог», «соціальне партнерство», «трудові конфлікти», «науково-технічні програми й проекти», «міський продовольчий комплекс», «підприємства інформаційних послуг», «національне право», «післядипломна освіта», «етнічні конфлікти», «земельні ресурси», «система пенсійного забезпечення», «вторинні сировинні ресурси», «неперервна освіта», «система освіти», «оподаткування», «права жінок», «житлово-комунальне господарство», «транспортне обслуговування», «вугільна галузь», «права жінок», «захист інвалідів», «економічна конкуренція», «економічна безпека», «соціально-економічна інфраструктура», «екологізація надрокористування», «соціально-економічна диференціація», «інтелектуальна власність», «ціноутворення в охороні здоров'я», «фінансування охорони здоров'я», «первинна медико-санітарна допомога» і т. д., і т. п. [для прикладу, 173 ÷ 233].

При цьому, однак, авторами більшості названих досліджень усі концепції, моделі, структури, висновки й рекомендації будувалися, головним чином, на основі використання загальновідомого механізму та принципу взаємодії двох складників традиційної управлінської пари «суб'єкт – об'єкт», де як суб'єкта поставала держава з делегованими певним посадовим особам обов'язками, завданнями і цілями, а як об'єкти – люди, задіяні і в певних процесах індивідуальної та групової діяльності в найрізноманітніших сферах життєдіяльності суспільства під керівництвом цих посадових осіб.

Таким чином, у своїй більшості як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники практично не зверталися до аналізу та розроблення теоретичних, теоретико-методологічних та науково-методичних засад і принципів створення, формування й забезпечення ефективного функціонування механізму управління взаємодією людей (учасників пари «суб'єкт – об'єкт») на основі вивчення впливу на результати їх функціонування специфічних професійних вимог, потрібних кваліфікації й досвіду, особистісних характеристик і поведінки людських ресурсів кадрового корпусу системи публічного управління та адміністрування.

Тобто, якраз тих вимог і характеристик людських ресурсів будь-яких організаційних утворень, що лежать в основі сучасної поведінкової економіки й тих змін, які вже відбулися в їх менталітеті і продовжують відбуватися в процесах змін у природі їх взаємозв'язків, взаємовпливів, взаємодії і взаємовідносин як визначальних агентів розвитку, стагнації або занепаду соціально-економічних систем.

Таким чином, процес інноватизації механізмів публічного управління шляхом їх гуманізації вимагає, на нашу думку, інтенсифікації досліджень складників пари «суб'єкт – об'єкт», названу в [234] «типовою управлінською парою» (ТУП), з метою виявлення, вивчення, урахування і використання рис, характеристик і поведінкових зразків взаємодії людських складників такої елементарної системи.

У зв'язку з цим стає очевидною доцільність виконання порівняльного аналізу динаміки розвитку, удосконалення й використання в науково-практичному обігу термінів «механізм управління» та їх специфічного різновиду «механізм державного управління» з урахуванням позиції А. Кульмана (Франція) – науковця, яким було обґрунтовано доведено існування величезного числа механізмів, що «... являють собою систему елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління, у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на потрібний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результативну реакцію» [235, с. 13-14].

Отже, суб'єкт як один із елементів управління впливає на об'єкт управління, який, отримавши «вхідні покликання» повинен продемонструвати «результативну реакцію».

Урахування багатьма вітчизняними дослідниками цієї проблеми в процесі пошуку і визначення суті поняття «механізм державного управління» специфічних особливостей активності складників цього механізму демонструє певний розвиток їх інтерпретацій у часі, що подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Порівняльний аналіз динаміки розвитку і удосконалення формулювань, поняття «механізм державного управління» у теорії і практиці вітчизняного публічного управління

Рік	Узагальнений зміст поняття: «механізм державного управління» це:	Автор визна- чення	Дже- рело
1983	- організація практичного здійснення державного управління, який включає <u>об'єкти управління</u> , <u>суб'єкти управління</u> , <u>взаємовплив</u> між суб'єктами та об'єктами управління.	Юзьков Л.	[236]
1998	- складова частина системи управління, що забезпечує <u>вплив</u> на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта.	Нижник Н. Р., Машков О. А.	[237]
1998	- просякнута єдиними законодавчо закріпленими принципами, заснована на розподілі влади і наявності необхідних матеріальних додатків система органів державної влади (Президент України, орган законодавчої влади, органи виконавчої влади, органи судової влади, прокуратура) та органи місцевого самоврядування.	Оболен- ський О.	[238]
1999	- 1) система органів виконавчої влади; 2) сукупність правових норм, що регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади і процеси її функціонування та розвитку.	Авер'янов В. Б.	[239]
2001	- сукупність форм і методів <u>впливу</u> територіальних <u>органів виконавчої влади та місцевого самоврядування</u> на реформування та	Амосов О. Ю.	[240]

	функціонування <u>економічних суб'єктів</u> у всіх сегментах і ланках господарства району.		
2002	- практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких <u>органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему</u> з метою досягнення поставлених цілей.	Князєв В. М., Бакуменко В. Д.	[241]
2002	- система засобів, важелів, методів і стимулів, за допомогою яких <u>держава регулює</u> економічні процеси, забезпечує реалізацію соціально-економічних функцій	Корецький М. Х	[242]
2002	- система форм, методів, важелів, інструментів, які використовуються в <u>діяльності держави і підприємств</u> за відповідного нормативного, правового та інформаційного їх забезпечення політикою на мікро- та макрорівні.	Ковалюк О. М.	[243]
2003	- сукупність засобів організації <u>управлінських процесів</u> та способів <u>впливу</u> на розвиток <u>керованих об'єктів</u> із використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей державного управління.	Малиновський В. Я.	[244]
2005	- штучно створена складна система, призначена для досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методи, засоби, інструменти <u>державного впливу на об'єкт управління</u> .	Рудніцька Р., Сидорчук О., Стельмах О.	[245]
2006	- сукупність способів, методів, важелів, через які <u>суб'єкт управління впливає на об'єкт управління</u> для досягнення певної мети.	Коротич О.	[246]
2008	- система, призначена для практичного здійснення <u>державного управління</u> та досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, важелі, інструменти <u>впливу на об'єкт управління</u> з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням.	Федорчак О.	[247]
2009	- комплексна система державного управління, складовими якої є конкретні <u>механізми управління</u> (економічний, мотиваційний, політичний, правовий та ін.), які в сукупності здатні забезпечити збалансоване та ефективне функціонування єдиного державного механізму.	Кравченко О. М.	[248]
	- системна сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів у державі	Радченко	

2009	як продукт організованої людської діяльності, що має на меті реалізацію інтересів і потреб людей та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного <u>впливу</u> й регулювання суспільної життєдіяльності на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил; є формою реалізації функцій держави та має <u>суб'єктом органи державного управління</u> .	О. В.	[249]
2010	- структурна модель, яка відображає властивості взаємопов'язаних і розташованих у певному порядку елементів, взаємодія яких складає структуру механізму державного управління, враховує проблемний і ціннісний виміри, сукупність і взаємозв'язки, між якими відбивають усі істотні аспекти функціонування державного управління.	Приход- ченко Л. Л.	[250]
2014	- комплексна система, що має свою структуру та складові елементи, яка поділяється за ознаками масштабності <u>впливу</u> , <u>суб'єкта управління</u> , <u>механізму управління</u> та функціональним призначенням.	Ганцюк Т.	[251]
2016	- включає в себе всі загальні складники управлінського механізму: <u>суб'єкт управління</u> , наділений повноваженнями і обов'язками з управління; <u>об'єкт управління</u> , зобов'язаний реагувати на дії суб'єкта; суспільно значимий факт, що викликає необхідність публічного управління; спрямовані дії суб'єкта і дії об'єкта у відповідь на управління.	Малюга Л. М., Загород- нюк О. В.	[252]
2020	- набір форм і методів <u>впливу органами виконавчої влади, або місцевого самоврядування</u> , на процеси функціонування та реформування <u>економічних, політичних, соціальних суб'єктів</u> у будь-яких сегментах та ланках виробництва, а, також, на виконання конкретних процесів, або під час проведення відповідних робіт.	Шойко В. А.	[253]
2023	- сукупність наступних підвидів механізмів: економічний (механізми державного управління різними видами діяльності, зокрема податковою, грошово-валютною, кредитною, банківською, інвестиційною, інноваційною, страховою та ін.); мотиваційний (система командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що сприяють підвищенню ефективності	П'ятничук І. Д.	[254]

	роботи співробітників публічних інституцій); організаційний (передбачає виокремлення об'єктів й суб'єктів державного управління, цілі, завдання, функції, методи управління тощо);		
--	--	--	--

Зафіксоване нами в таблиці 2.1 різноманіття і поступальний розвиток визначень терміну «механізм державного управління» за далеко ще не вичерпаним переліком, генерованих тільки вітчизняними авторами, засвідчує той факт, що питання механізмів, залишаючись центральною проблемою управління суспільними процесами, останнім часом отримало найбільш узагальнене визначення в контексті публічного управління як система, що сприяє «...практичній реалізації публічного управління для досягнення визначених цілей, має власні форми, структуру, методи, інструменти важелі, засоби та стимули впливу на об'єкт управління та відповідне правове й інформаційне забезпечення» [255, с. 43].

У контексті цього визначення слід звернутися до роботи [256], у якій проф. Н. Р. Нижник з колегами вже понад 20 років тому, розглядаючи співвідношення між категоріями «процес» і «механізм», дуже влучно наголосили, що це є ніщо інше, як «... відношення між двома взаємопов'язаними процесами, коли перший з них є загальним процесом, а другий – специфічним, призначеним для реалізації першого; ...».

Отже, ураховуючи факт того, що зворотний зв'язок – це також механізм, дія якого полягає в тому, щоб «... використовувати самі відхилення системи (об'єкта) від визначеного стану для формування управляючого впливу» [257, с. 100], а в його якості «...виступає існування каналів для отримання владою інформації стосовно оцінки населенням, громадськими організаціями, підприємницькими колами, іншими владними структурами тих чи інших аспектів її діяльності» [258], з необхідністю маємо усвідомити, що процеси самоорганізації, саморегуляції і самоврядування в соціально-економічних системах є неможливими без наявності необхідної системи прямих і зворотних

зв'язків та впливів, а їх організацію та забезпечення належного функціонування і слід вважати пріоритетним завданням суб'єктів публічного управління.

Адже, «Система державного управління – система, елементами якої є: *суб'єкти* державного управління, тобто органи державної влади; *об'єкти* державного управління, тобто *сфери* (наприклад, освіта) та галузі суспільного життя, що перебувають під організуючим, регулюючим і координуючим впливом держави; державно-управлінська діяльність (*процес*), тобто певного виду суспільні відносини, через які реалізуються численні прямі та зворотні зв'язки між суб'єктами та об'єктами державного управління» [259, с.175].

Виходячи з цього, вважаємо за потрібне звернути увагу на той факт, що автори всіх, наведених в таблиці 2.1, визначень практично не згадують про обов'язковість наявності в «механізмі державного управління» саме складника «численні прямі та зворотні зв'язки», згадуючи про них головним чином як про «впливи» і «взаємовпливи» і не вникаючи в їх природу.

При цьому, більшість вітчизняних дослідників найрізноманітніших аспектів удосконалення «механізмів державного управління», водночас, розглядають і використовують поняття «зворотний зв'язок» тільки як певну теоретичну даність, що не підлягає поглибленому дослідженню на предмет пошуку шляхів і можливостей удосконалення публічного управління, а тільки є невід'ємним атрибутом взаємодії визначеної множини складників соціально-економічних систем.

Як предмети і об'єкти дослідження, удосконалення і розвитку процесів управління обиралися, як правило, цілі, завдання, функції, методи, важелі, засоби, інструменти, структури і т. д. і т. п., але аж ніяк не люди, якими реалізуються всі названі вище процеси з вирішення завдань і досягнення цілей, а також не види та характеристики зв'язків між цими людьми і мотивів їхньої поведінки.

Отже, слід погодитись з автором уже згаданої вище роботи [258], який стверджує, що «існуючі в Україні дослідження не відбивають сучасного контексту вивчення феномену «зворотного зв'язку в державному управлінні» з

урахуванням специфіки трансформаційних процесів в українському суспільстві» та пропонує як необхідну умову «... утвердження в роботі політичних структур механізму зворотного зв'язку, тобто симетричної моделі комунікації між інститутами влади та громадськістю».

Саме тому вдосконалення механізму публічного управління розвитком соціально-економічних систем (галузей, регіонів та їх територіальних громад, підприємств, установ і т. п.) повинно вирішуватися шляхом теоретичного узагальнення і практичної апробації складників механізму управління, визначених в [259, с.175] як «... численні прямі та зворотні зв'язки ... », формування яких може і повинно бути використаним для забезпечення ефективної взаємодії складових будь-яких підсистем системи – людей.

Отже, якщо за умов демократії суб'єктом державної влади постає все суспільство, що делегує свої права спеціальним органам публічного управління і адміністрування, то цілком очевидно, що вибір різних об'єктів державного управління визначає конкретну місію і завдання конкретних підсистем державного управління, їх завдання і цілі, функції і методи та засоби впливу. При цьому «склад механізму державного управління визначеною сферою суспільного розвитку змінюватиметься, залежно від особливостей тієї чи іншої сфери» [240].

У зв'язку з цим уся множина можливих об'єктів управління з їх специфічними завданнями, інтересами, особливостями побудови і сферами функціонування безперечно будуть і повинні чинити зворотні впливи на суб'єкт управління підсистемою і всю систему публічного управління, що і є потрібною умовою результативності й ефективності управління взагалі і публічного управління зокрема.

Зауважимо, що умовою існування й ефективної дії множини прямих та зворотних каналів впливу слід вважати таку взаємодію об'єктів як підсистем загальної системи, що ґрунтується на створенні умов і здатності відокремлених об'єктів генерувати, гармонізувати та реалізовувати спільні для всієї системи та її окремих підсистем інтереси. Тільки за такої умови організація управління системою множиною її підсистем набуває ендогенних характеристик і стану, що

окреслюється як певна сталість, самостійність, самоорганізація і саморегулювання діяльності. Тобто, такого стану, який, на думку проф. Н. Р. Нижник, демонструє абсолютно нову якість у відносинах суб'єкта з об'єктом, названу нею як «реординація», тобто «... особливий вид державного управління, здійснюваного об'єктом відносно суб'єкта» [260, с. 28].

Отже, соціально-економічні системи, що виникають унаслідок зростання рівня реординації і самоорганізації та відзначаються високим рівнем дієздатності і самодостатності, можуть ефективно реалізовувати спільні інтереси задіяних як в управлінській (суб'єкт), так і виконавчій підсистемах (об'єкт) людських ресурсів. Завдяки цьому і в результаті цього ними буде здійснюватися суттєвий внесок у забезпечення результативності, ефективності і конкурентоспроможності як всієї системи, так і окремих підсистем публічного управління.

Однак, об'єкти з високим рівнем самостійності, самоорганізованості й самокерованості потребують відповідного рівня автономності, яку за оптимальних обставин система публічного управління повинна делегувати об'єктам – множині підсистем нижчих рівнів.

Цей чинник, на нашу думку, і повинен поставати головним резервом підвищення ефективності публічного управління шляхом забезпечення спільної і гармонізованої діяльності всіх функціональних складників системи, уключаючи в процеси використання, відтворення і розвитку раніше незадіяних і навіть невитребуваних її ресурсів у вигляді носіїв і власників людського, соціального, інтелектуального та культурного капіталів.

Загальна теорія управління засвідчує, що результати, отримані будь-якою системою (у цьому разі системою публічного управління) і всіма її підсистемами (об'єктами управління) завдяки створенню, удосконаленню і забезпеченню належного функціонуванню механізмів самоорганізації системи на основі відповідної організації прямих і зворотних зв'язків між суб'єктом і об'єктами, потенційно повинні бути кращими за всіма можливими показниками, оскільки взаємодія сприяє виникненню й дії ефекту синергії та підвищення рівня негентропії.

У зв'язку з усім вищевикладеним поглиблене вивчення, аналіз та ідентифікація можливостей і проблем удосконалення механізму управління (включаючи публічне) шляхом виконання теоретичних досліджень і практичних оцінок природи формування, дії та впливу зворотних зв'язків на протікання процесів публічного управління діяльністю, економічного і соціального розвитку множини підпорядкованих об'єктів виглядає цілком обґрунтованим і доцільним, оскільки нині в практичному управлінні, виписуючи функції інформаційних зв'язків між людськими ресурсами системи, майже не надають значення інтелектуально-психологічним і морально-духовним аспектам стану, здатності правильно оцінювати, інтерпретувати і використовувати інформацію окремими особами та їхніми групами, що складають кадрове наповнення як суб'єктів системи публічного управління і множини її підсистем – об'єктів управління.

Саме тому, якщо теоретичні аспекти такого дослідження викликають інтерес з погляду поглиблення розуміння соціальної й економічної природи впливу механізмів публічного управління на суспільство і його місце в структурі управління утворених у ньому соціально-економічних об'єктів, то з позицій практичної корисності вони обґрунтовано визначають потребу наповнення суб'єктів публічного управління такими лідерами (керівними і функціональними кадрами), які прямим чином зацікавлені у вчасному отриманні і належному використанні релевантної і достовірної інформації щодо результатів своїх впливів на діяльність підпорядкованих їм множин об'єктів.

Ще одним підтвердженням своєчасності нашого дослідження варто вважати ту обставину, що всупереч відомого визначення фундатора кібернетики Н. Вінера про те, що «... всіляка цілеспрямована дія вимагає від'ємного зворотного зв'язку» [261, с. 113], автор сучасного дослідження «Нейроменеджмент» Джейкобс С. Чарльз 2010 року виносить у заголовок своєї книги питання «Чому батіг і пряник більше не працюють?», маючи на увазі можливість і доцільність використання потенціалу впливів на особистість не тільки негативного, а й позитивного зворотного зв'язку [262].

Відповідь на це запитання потрібно шукати в тих змінах, що відбуваються в суспільстві, в організації й управлінні його життєдіяльністю, у культурі, в інтелекті і менталітеті людських ресурсів епохи становлення і динамічного розвитку економіки Знань тощо.

У зв'язку з вищевказаним теоретичний аналіз можливостей створення і використання вдосконаленого механізму публічного управління на основі впровадження різноманітних і чисельних прямих та зворотних зв'язків у типових управлінських парах «суб'єкт - об'єкти» шляхом пошуку і виявлення нових можливостей і режимів взаємодії людей як їх складників, є доцільним і потрібним, оскільки отримані результати можуть дати відповідь на ті виклики і вимоги, що породжені динамічними і кардинальними змінами в людських ресурсах сучасного демократизованого та інтелектуалізованого суспільства, глобалізованої і цифровізованої економіки.

2.2 Теоретичний аналіз механізму формування взаємостосунків і взаємодії людей як складових елементарної управлінської пари

Виконане свого часу в роботі [263] уточнення поняття «управлінська пара» цілком обґрунтовано продемонструвало доцільність доповнення відомого поняття «типова управлінська пара» (ТУП) додатковим поняттям «нетипова управлінська пара» (НУП), сутність взаємовідносин між складовими яких може змінюватися в процесі тимчасової, постійної або комбінованої «реординації» можливостей їх впливів один на одного.

При цьому, авторами гіпотетично було запропоновано, а потім доказово розглянуто і запропоновано для використання в практичному управлінні такі варіанти функціональної взаємодії їх складників:

- традиційний варіант ТУП «суб'єкт → об'єкт», що полягає в домінувальному впливі керівника суб'єкта на об'єкт (автократія);

- нетрадиційний варіант НУП «суб'єкт ↔ суб'єкт», коли управління реалізується шляхом спільного формування рішень (синтелектика, синархія, синергія);

- нетрадиційний варіант НУП «суб'єкт ← об'єкт», коли для компенсації нездатності керівника ухвалити рішення парою використовується інтелектуальний потенціал підлеглого (субократія);

- нетрадиційний варіант НУП «об'єкт ↔ об'єкт», коли пара спільно без примусової субординації досягає потрібних результатів (холакратія).

Цілком очевидно, що вже згадане вище визначення проф. Н. Р. Нижник прийому «реординації» як особливого виду «... управління, здійснюваного об'єктом щодо суб'єкта» [260, с. 28], має пряме відношення саме до опису трьох нетрадиційних варіантів НУП.

Однак, переваги і недоліки, властиві кожному із чотирьох можливих варіантів взаємодії двох особистостей як складників однієї управлінської пари, хоча і можуть пояснити нові можливості і рекомендації щодо їх використання в практичному управлінні, проте не залишаються цілком очевидними та вочевидь вимагають додаткового аналізу й обґрунтування з урахуванням специфічних характеристик тих людей, які в цій парі мають взаємодіяти.

Саме тому, виходячи із очевидності того факту, що поведінка будь-якої особистості в управлінській парі визначається її характеристиками, в основі яких лежить парна категорія «суб'єктність – об'єктність», спробуємо проаналізувати і оцінити окремішню особистість у межах цієї парної категорії.

Факт того, що будь-яка особистість упродовж життя змінюється, заперечувати неможливо. Саме тому, виходячи з того, що людина впродовж життя (у т. ч. і під час етапу її професійної діяльності) внаслідок неперервного навчання, саморозвитку, здобуття освіти, досвіду, знань, що зростають, і впевненості у своїх силах змінюється та поступово нарощує свій професійний, і в т. ч. управлінський та лідерський потенціал, припустимо, що будь-якій особистості є властивим тренд поступових змін від якогось початкового стану виключно об'єкта зовнішніх впливів (батьків, вихователів, вчителів, викладачів,

керівників і т. п.) у напрямку формування певного рівня особистої суб'єктності (самостійна людина, керівник групи, підрозділу, департаменту, організації – лідер).

Таким чином, з моменту народження дитини вона перебуває в повній залежності від оточення, будучи на 100% об'єктом впливів (уваги, турботи, догляду і повного забезпечення) батьків, їхніх родичів і близьких людей. Однак, з плином часу і впливів оточення її особистість розвивається, навчається, здобуває знання і досвід, у результаті чого об'єктність особистості зменшується при відповідному зростанні її суб'єктності у вигляді появи здатності і можливості впливати на інших людей у своєму оточенні (спочатку на колег і друзів, а з плином часу – і на людей з оточення).

Цей процес можна інтерпретувати у вигляді континууму трансформаційних змін статусу особистості в процесі розвитку із стану 100% об'єкта управління в певному середовищі (сім'я, школа, заклад освіти, робота) до стану отримання певної суб'єктності у можливостях чи обов'язках впливати на інших людей (Див. рис. 2.1).

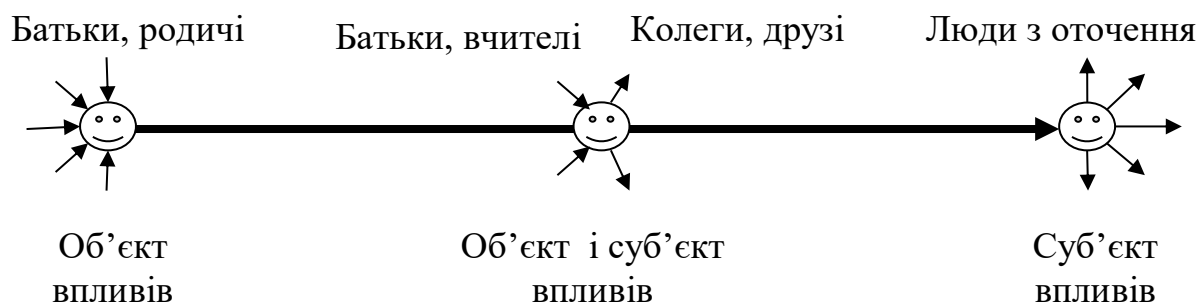


Рис. 2.1 Континуум поступової об'єкт-суб'єктної трансформації особистості в процесі розвитку, здобуття знань і досвіду (інтерпретація автора)

Припустивши, що в межах певного організаційного утворення чисельністю N працівників будь-якого i -го члена цього утворення можна інтерпретувати як особистість із закріпленою організаційними документами (статут, інструкція, положення, структура і т. п.) потребою підпорядковуватись як об'єкт одним

співпрацівникам і можливістю як суб'єкт впливати на інших, отримаємо можливість інтерпретувати будь-якого члена цієї організації коефіцієнтом його персональної суб'єктності (K_{PS}), що у формалізованому вигляді можна описати таким виразом:

$$K_{PS} = N_{(Ф+НФ)} / n_{(Ф+НФ)}, \quad (2.1)$$

де $N_{(Ф+НФ)}$ – кількість каналів формального і неформального впливу особи на інших членів організації як суб'єкта управління, $n_{(Ф+НФ)}$ – кількість каналів формального і неформального впливу на цю ж особу як об'єкта управління з боку інших членів організації.

Таким чином, коефіцієнт суб'єктності будь-якого працівника організації може змінюватися в межах $\min \leftrightarrow \max$ залежно від його службового статусу (посада, формальні зв'язки і комунікації) та вміння налагоджувати, підтримувати і вдосконалювати взаємовідносини з іншими працівниками (неформальні зв'язки і комунікації).

Очевидно, що K_{PS} керівника організації чисельністю N працівників повинен дорівнювати N , а рядового працівника, який перебуває в статусі 100% об'єкта управлінських впливів, - $K_{PS}=0$.

З урахуванням вищезазначених міркувань, ілюстрація розвитку особистості у вигляді континууму, що демонструє напрям зміни характеристик особи від стану об'єкта зовнішніх впливів певної множини суб'єктів в ієрархічній структурі управління до поступового набуття нею певного рівня суб'єктності з отриманням можливості впливати на поведінку інших осіб у своєму організаційному оточенні, подано на рисунку 2.2.

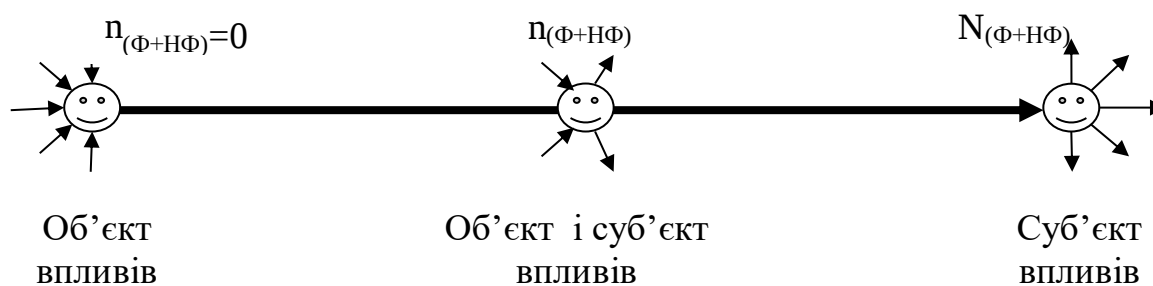


Рис. 2.2 Континуум трансформації персонального статусу особистості в організації
(інтерпретація автора)

Такий розвиток особистості в межах ієрархічної структури будь-якої організації повинен відбуватися завдяки її інтелекту, набутим знанням, отриманому фаховому досвіду і заслуженому авторитету, а процес поступової трансформації особистості в часі, за визначенням М. Бердяєва, перетворює особистість в «... не об'єкт серед об'єктів і не річ серед речей. Вона стає суб'єктом серед суб'єктів, ...» [264], саме завдячуючи нарощенню своїх можливостей для впливу на інших.

Цим же автором ще у 1934 році була сформульована теза про те, що формування унікального переліку характеристик особистості, яка «... як суб'єкт екзистенціальний неминуче поєднує в собі думку і волю, споглядання і працю, теорію і практику» [265], формує себе через процеси пізнання і отримання досвіду, приводить до нарощування її потенціалу та здатності і, значить, можливості позитивних змін в її суб'єктності.

У такому разі життєвий цикл кожної особистості в будь-якому організаційному утворенні можна інтерпретувати значенням коефіцієнта суб'єктності K_{PS} як функції часу $K_{PS} = F(t)$ у вигляді кривої, а групи людей – множиною кривих, що подано на рисунку 2.3 та відбивають різні варіанти життєвих циклів активності різних особистостей в організації.

При цьому, спільним для всіх можливих варіантів є наявність у кожного із них послідовності періоду зростання суб'єктності особи $K_{PS}=F(t) \rightarrow \max$, досягнення пікового значення $K_{PS} = \max$ та поступової втрати суб'єктності після

невиправданих надій як суб'єкта певного рівня, звільнення або виходу на пенсію $K_S = F(t) \rightarrow \min$.

Однак, за всієї різноманітності поданих на Рис. 2.3 множини варіантів розвитку суб'єктності числа N особистостей упродовж їхньої спільної активної життєдіяльності в одній організаційній системі, спільним для всіх складників множини управлінських пар системи залишається потреба підтримання процесу їх взаємодії в такому режимі, коли їхня спільна праця буде результативною і ефективною.

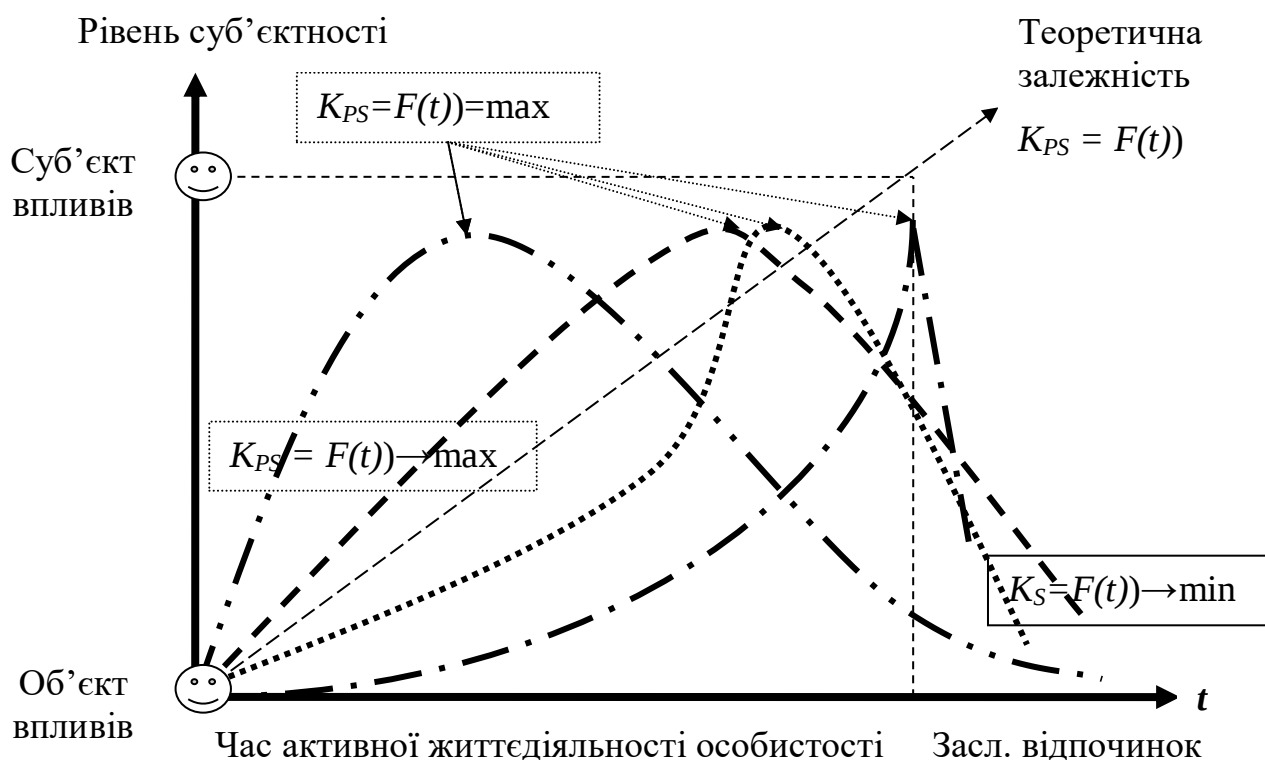


Рис. 2.3 Варіанти змін рівня суб'єктності особистості $K_S = F(t)$, в процесі її життєдіяльності

Зауважимо, що авторами роботи [263] саме в цьому контексті і було виконано порівняльний аналіз варіантів взаємодії складників ТУП і НУП, а за його результатами сформульовано рекомендації щодо переваг їх функціонування в режимі суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин, оскільки саме цей варіант гарантує найвищу результативність за тієї умови, коли формальний суб'єкт системи є

здатним до ефективної реалізації функцій суб'єкта у взаємодії із іншими особами, для яких є характерним менший рівень суб'єктності, тобто – окремим об'єктом або певною множиною окремих об'єктів.

Сформульовані в цій праці висновки підтверджуються відомими результатами як давніх, так і сучасних досліджень за іншими науковими напрямками.

Так, М. Бердяєв у своїй уже згаданій вище праці «Я і світ об'єктів» на основі ствердження, що спілкування з об'єктом не вимагає обопільності, дійшов висновку, що насправді «спілкування можливе тільки з «я», яке для мене є «ти» і вимагає обопільності, тобто активності «ти». < ...> Одинокість переборюється тільки в спілкуванні між «я», спілкуванні між особистостями, між «я» і «ти», не в об'єктивованому суспільстві, а в «ми» [265]. Тобто, якщо суб'єкт управлінської пари наділено ознакою «я», то обопільно ефективне спілкування з його об'єктом стає можливим тільки при наділенні останнього ознакою суб'єкта «ти», а системи загалом – ознакою «ми», що цілковито відповідає сучасному трактуванню суб'єкт-суб'єктних відносин між людьми.

На підтвердження доцільно варто додати, що виконаний авторкою дисертаційного дослідження соціально-філософського аналізу «сумісної діяльності людей» [266], також привів її до висновку, що спільна діяльність, детермінована нею в термінах діалогового спілкування, відбуватиметься за однакової активності учасників, а сам процес такої взаємодії буде результатом управління чи менеджменту тільки за умови двосторонньої суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

У такому разі, ураховуючи запропоноване вище поняття коефіцієнта персональної суб'єктності K_{PS} (2.1), з потребою доходимо висновку, що режим діалогу є найефективнішою формою комунікації і співпраці двох суб'єктів з різними коефіцієнтами персональної суб'єктності за умови готовності обох складників до взаємного визначення і визнання в такій якості, коли кожен із учасників бачить і в собі, і в іншому вільну та унікальну особистість, а не зверхника або підвладну чи підлеглу особу.

При цьому, головною умовою реалізації такого взаємного суб'єкт-суб'єктного діалогу є усвідомлення обома його учасниками того факту, що поняття суб'єктності втрачає будь-який сенс без існування об'єкта, а тому підтримання процесу ефективного діалогу-співпраці стає можливим винятково за умови дотримання рівноправності і свободи обох учасників та орієнтованості кожного з них на партнера як на суб'єкта, а не об'єкта, оскільки кожний складник такої управлінської пари стає суб'єктом рівно настільки, наскільки володіє свідомістю і самосвідомістю, якими визначається вільний вибір нею цілей та здійснення потрібних для їх досягнення дій.

Головним же інструментом налагодження таких партнерських відносин між елементарними складниками управлінської пари є діалоговий комунікаційний процес із взаємним визнанням учасниками свободи, рівності і цінності кожного, тобто – його суб'єктності.

При цьому, єдиною прерогативою номінального суб'єкта управління в системі управлінської пари залишається його здатність і готовність до активної і ефективної реалізації функцій суб'єкта щодо взаємодії із особами з нижчими коефіцієнтами персональної суб'єктності K_{PS} , тобто – з об'єктом або з певною множиною об'єктів.

Таким чином, основним інструментом організації ефективної й результативної взаємодії складників управлінської пари в процесі реалізації потреби досягнення поставлених цілей є управління (менеджмент) на основі налагодження діалогового спілкування з потрібним, цілеспрямованим обміном усіма доцільними видами ділової, соціальної, технологічної й політичної інформації, а основною умовою – обопільне сприйняття суб'єктом та об'єктом один одного як суб'єктів діалогового комунікаційного процесу та взаємним визнанням своєї свободи, рівності й цінності, тобто збереження суб'єктності кожного.

Якщо ж складниками управлінської пари умова усвідомлення і сприйняття певної суб'єктності один одного не виконуються, це виключає можливість налагодження рівноправного управлінського діалогу в режимі суб'єкт-суб'єкт з

обміном потрібною і достовірною інформацією, порушуючи міжсуб'єктну взаємодію на користь взаємодії суб'єкт-об'єкт з втратою системою потенційно досяжної ефективності і результативності.

Причиною цього стає, як правило, сформульована в статті [267] характеристика будь-якого суб'єкта, якою визначається «...цінність, що приписується йому іншою людиною або ним самим». Виявляється, водночас, що в значній більшості випадків реального життя цінність і оцінка, які людина присвоює собі сама, та її цінність і оцінка іншими людьми (зверхниками, колегами, співпрацівниками, підлеглими тощо) в більшості випадків дуже різняться між собою.

Найбільш небажаними наслідками такого відхилення є результати проявів у системах організаційних утворень уже згадуваного нами вище ефекту Данінга-Крюгера [268], коли в результаті випадкових рішень, помилок керівництва, використання знайомств, корупції, політичної доцільності, кар'єрних амбіцій і т. ін. окремі особи, не будучи готовими до такої відповідальності ні професійно, ні морально, ні соціально, потрапляють на посади функціонерів-лідерів, які вимагатимуть від них високого рівня суб'єктності, а іншими словами – професійності, дихотомічності, адекватності і людиноцентричності.

Виконаний авторами дослідження [269] аналіз причин і наслідків проявів цього негативного ефекту довів, що такі прояви можна і варто пояснювати різницею між двома значеннями коефіцієнта персональної суб'єктності особи, а саме – реальним (K_{SPR}), що є властивий їй за оцінками інших членів організації (зверхників, колег і підлеглих) та віртуальним (K_{SPV}), який, як правило помилково, приписується собі самою особою.

Коли в процесі призначення на посаду в організації з певних причин до уваги береться віртуальне значення K_{SPV} особи, а не K_{SPR} , виникає ситуація дисбалансу між вимогами до рівня суб'єктності отриманої посади та можливостями їх виконання конкретною особистістю.

Якщо використати відому графічну інтерпретацію ефекту Данінга-Крюгера у вигляді теоретичної залежності впевненості особи у своїх професійних

здібностях та психологічній готовності до виконання професійних обов'язків і завдань з високим рівнем суб'єктності як функції часу (Рис. 2.4) та здійснити суперпозицію теоретичної залежності $K_S = F(t)$ (Рис. 2.3) на процес становлення особи фахівцем і експертом, то стає зрозумілим, чому саме такі характеристики, як професійність, дихотомічність й адекватність особи відповідають вимогам й етапу зростання її суб'єктності $K_S = F(t) \rightarrow \max$ з досягненням нею пікового значення $K_S = \max$ в організації.

Процес поступового оволодіння особистістю комплексом названих вище характеристик сприяє досягненню рівня експерта і статусної позиції, відповідної значенню реального коефіцієнта персональної суб'єктності K_{SPR} .

При цьому, цілком очевидно, що прояви ефекту Данінга-Крюгера варто вважати нестереотипним, девіантним випадком зростання статусної позиції особи в організації тільки на основі віртуального коефіцієнта K_{SPV} без потрібного для цього зростання реального коефіцієнта її персональної суб'єктності.

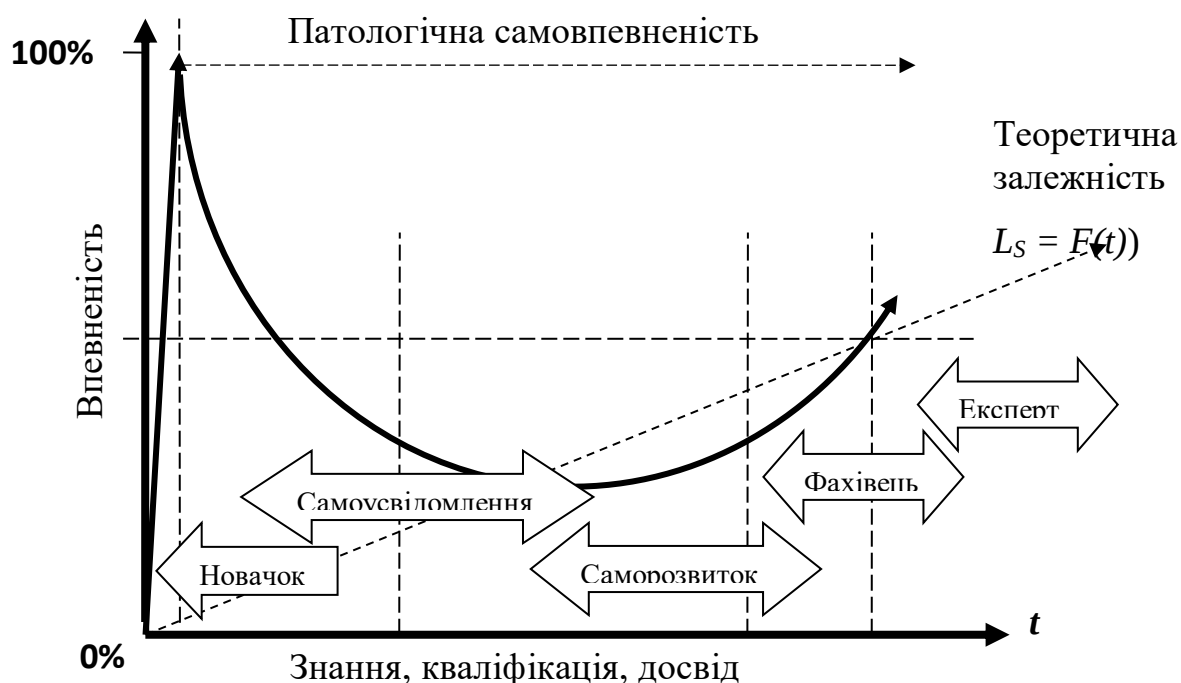


Рис. 2.4 Інтерпретація діаграми етапів розвитку особистості в часі за проявів ефекту Данінга-Крюгера (Дж. [268]).

Якщо ж на основі сформульованих вище припущень щодо поступового зростання реального коефіцієнта суб'єктності особистостей обох складників управлінської пари здійснити суперпозицію відповідних залежностей $K_{S1} = F(t)$ і $K_{S2} = F(t)$ на основі суміщення осі впливовості $S1$ з віссю часу $S2$ і навпаки (Рис. 2.5), отримаємо цікавий результат, який демонструє, що зміни значень реальних коефіцієнтів суб'єктності обох складників K_{SPR1} і K_{SPR2} з плином часу потрапляють до зони, де їх коефіцієнти персональної суб'єктності K_{S1} і $K_{S1} \rightarrow \max$.

Побудова в цих же координатах теоретичних залежностей $K_S = F(t)$ двох складників управлінської пари (навіть за умови проявів у них впливів ефекту Данінга-Крюгера) робить очевидним факт того, що за умови їх належного і поступового розвитку через самоусвідомлення і фахове вдосконалення їх реальні коефіцієнти персональної суб'єктності з плином часу також перемістяться до зони максимальних значень K_{S1} і K_{S2} .

Тобто, умовою потрапляння до зони, у якій реальні коефіцієнти персональної суб'єктності K_S обох складників управлінської пари набувають максимального значення, є їх інтелектуальний, професійний і моральний розвиток, що забезпечує усвідомлення кожним із учасників пари потреби й доцільності співпраці в режимі суб'єкт-суб'єкт.

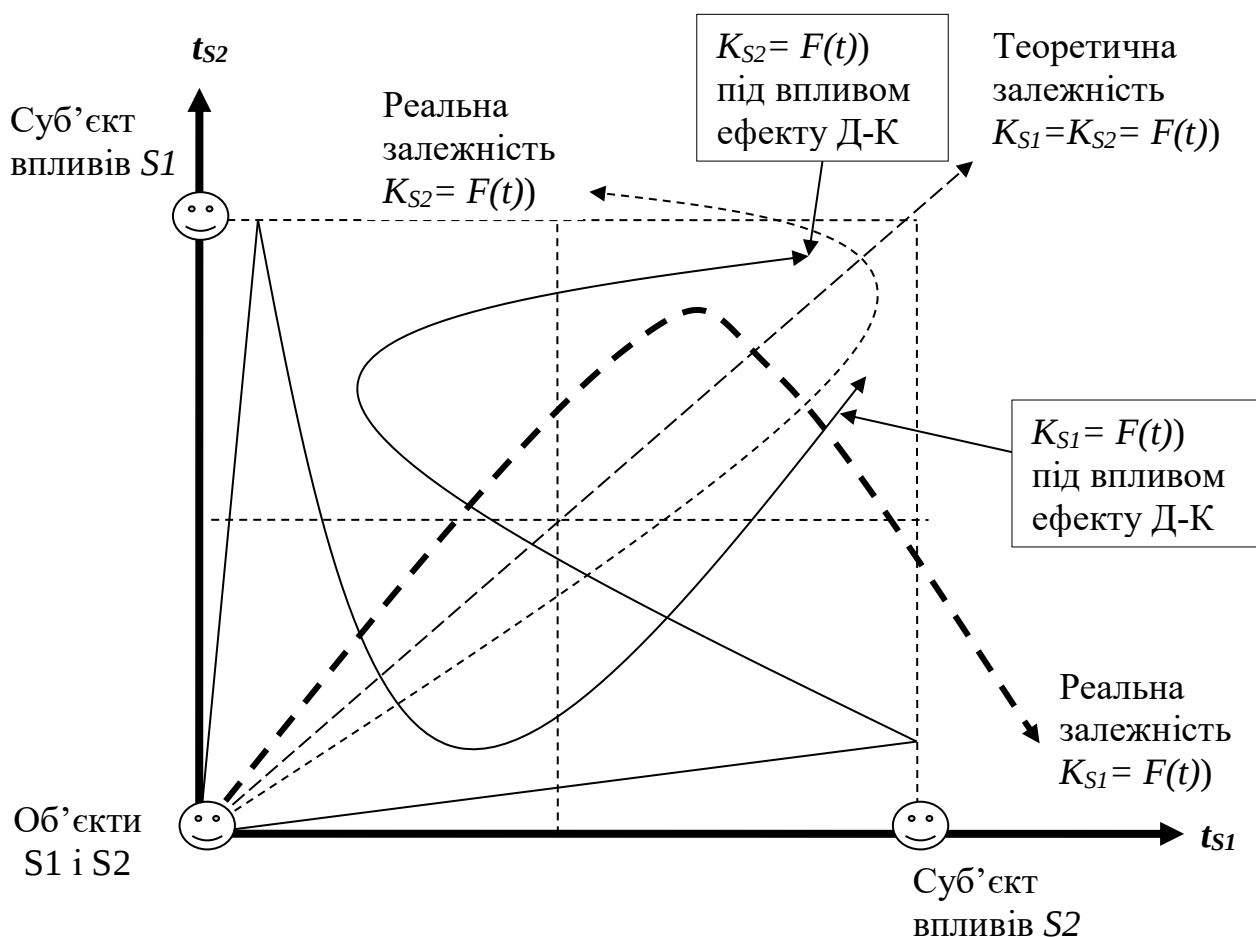


Рис. 2.5 Варіанти змін рівня суб'єктності особистості $L_S = F(t)$, в процесі її життєдіяльності (інтерпретація автора)

Таким чином, в класичній структурі типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт», «керівник – підлеглий» або «лідер – послідовник» природа взаємодії обох складових буде визначатися не тільки і не стільки структурою та зв'язками між її елементами, скільки природою спілкування і взаємодії між цими елементами. При цьому, спілкування і взаємодія визначатимуться взаємооцінюванням учасників пари в залежності від їх інтелектуальної, фахової, психологічної і комунікаційної готовності до співпраці у рекомендованому режимі за будь-яких значень їх коефіцієнтів суб'єктності K_{S1} і K_{S2} .

У разі відсутності у обох чи однієї із складових пари усвідомлення необхідності співпраці і взаємодії виникають причини зміни режимів взаємодії на інші можливі варіанти навіть за тих же значень коефіцієнтів K_S . Тому, все

вищевказане дозволяє побудувати площинну модель варіантів взаємодії складових управлінської пари у вигляді, представленому на рисунку 2.6.

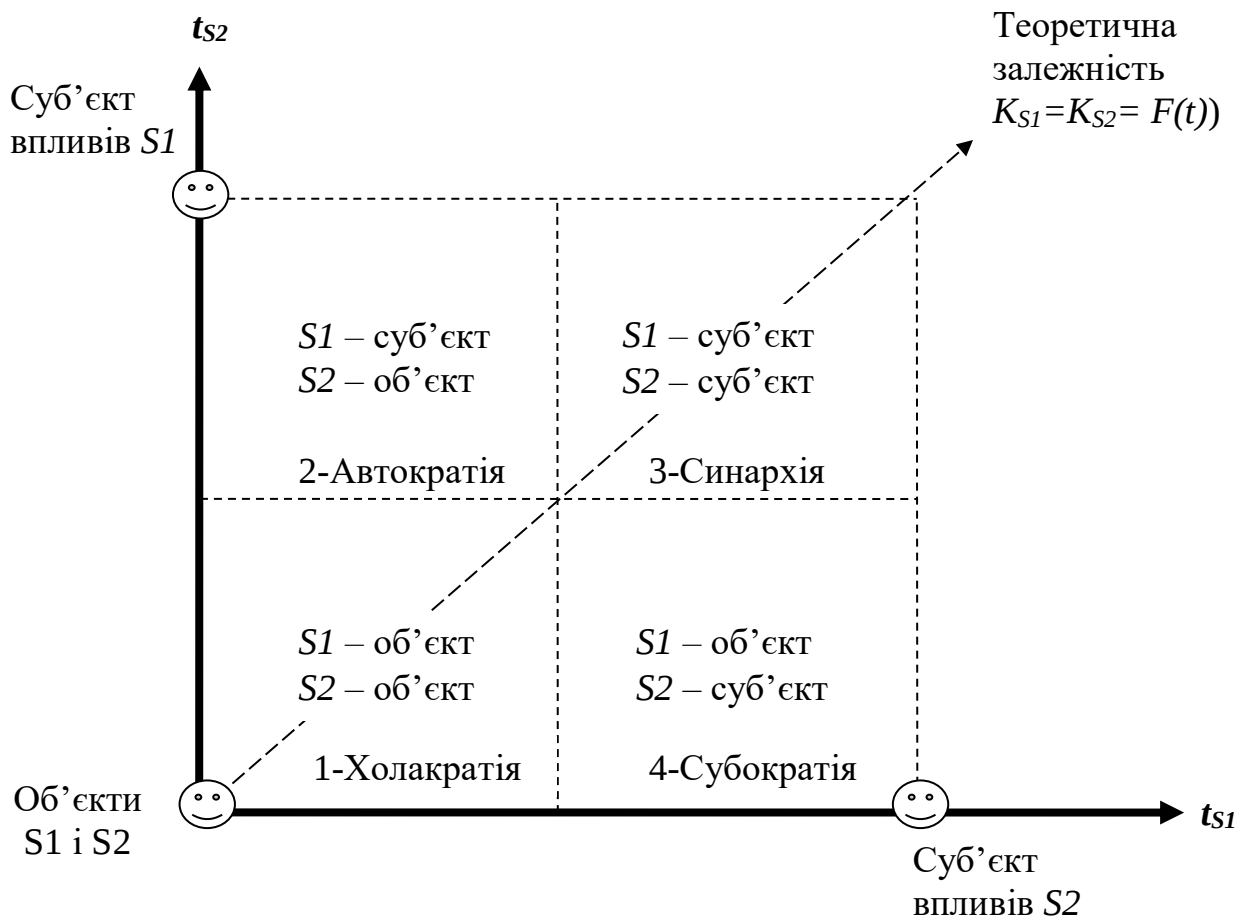


Рис. 2.6 Площинна модель варіантів можливих взаємодій складових ТУП
(розробка автора)

Поділ площини взаємооцінки, взаємосприйняття і, як наслідок, взаємодії складників управлінської пари на 4 квадранти дозволяє виділити ті самі 4 характерні зони, що раніше було визначено й обґрунтовано в [263], а саме:

- «холакратія» – у квадранті 1 складові $S1$ і $S2$ взаємодіють в режимі спільного безсубординаційного функціонування «об'єкт-об'єкт»;
- «автократія» – у квадранті 2 складові $S1$ і $S2$ взаємодіють за домінуючого впливу однієї складової ($S1$) над іншою ($S2$) в режимі «суб'єкт-об'єкт»;
- «синархія» – у квадранті 3 складові $S1$ і $S2$ взаємодіють в режимі співуправління «суб'єкт-суб'єкт»;

- «субократія» – у квадранті 4 складові $S1$ і $S2$ взаємодіють при домінуючому впливі інтелекту і рекомендацій об'єкта ($S2$) на управлінські рішення суб'єкта ($S1$), тобто в режимі «об'єкт-суб'єкт».

Як було раніше доведено авторами роботи [263], потенційно найбільш успішна взаємодія очікується в результаті функціонування складників пари в режимі «суб'єкт – суб'єкт» та проявів у результаті цього феноменів сінтелектики (спільного мислення) і синархії (спільного управління) з формуванням «інтегрального інтелекту» управлінської пари. Найбільш очікуваним результатом такої взаємодії є можливість і, як правило, виникнення ефекту й результату синергії.

За будь-яких інших варіантів взаємодії учасників підстави для виникнення синергетичного ефекту в процесі співпраці сторін є або мінімізовані, або взагалі відсутні.

Отже, якщо в роботі [263] аналіз взаємодії елементарних складників системи базувався на відомій в технічній кібернетиці аналітичній залежності класичної структури «суб'єкт – об'єкт» з урахуванням впливу інтелекту обох складників на притаманні їм коефіцієнти трансформації та на загальний коефіцієнт трансформації системи, то в нашому разі додатково виявлено, що в цьому процесі бере участь ще і такий важливий психологічний елемент, як сприйняття-несприйняття учасниками управлінської пари своїх партнерів як суб'єктів – важливий психологічний чинник, що зумовлює структуру каналів їх взаємозв'язку і взаємовпливів.

Тобто, кожен елемент управлінської пари з використанням притаманного тільки йому інтелекту, цілей і цінностей визначає структуру взаємовідносин через прямі і зворотні впливи, умовою ж їх ефективної взаємодії стає визначення і використання обома елементами системи реальної структури прямих і зворотних зв'язків, а також визнання цілей і цінностей або одного типу, або дуже близьких одне до одного.

В іншому разі будь-яка «правильно» спроектована структура системи і зв'язків між її елементами, наповнюючись живими людьми, миттєво

трансформуватиметься останніми на основі використання кожним із них особистісного сприйняття, розуміння й оцінки ситуації та достовірності надаваної, отримуваної й оцінюваної інформації, явних і прозорих або неявних і прихованих комунікаційних процесів, а також відповідних зразків поведінки при взаємодії.

Ефективність використання рекомендованого режиму взаємодії «суб'єкт – суб'єкт» підтверджується прикладами існування таких відомих площинних моделей взаємодії людей, як модель лідерства в компанії Toyota Дж. Лайкера [270, с. 237], матриця типології груп Ю. Наврузова [271], модель генерування рішень консенсусом в групі М. Роберто [272], модель поведінки учасників конфлікту Томаса-Кілменна [273] та ін., в яких кращі типи взаємодії керівників з підлеглими в самих різноманітних ситуаціях реалізуються саме в зоні і на умовах квадранту з домінуючим режимом взаємодії «суб'єкт-суб'єкт».

Отже, виконані вище графоаналітичні побудови й аналіз можливих варіантів змін характеристик персональної суб'єктності учасників процесу взаємодії учасників типової управлінської пари дозволяють дійти висновку, що пріоритетними за значенням чинниками, які визначають ефективність і результативність їх функціонування, є не структура і зв'язки між складниками – учасниками, а інтелектуальні, моральні і психологічні характеристики останніх та усвідомлення ними один одного як партнерів, яким для вирішення дорученого завдання слід спільно встановити і гармонізувати ціль та забезпечити її досягнення на основі взаєморозуміння і взаємодії.

Виходячи з цього, найбільш рекомендованим режимом взаємодії елементарних складників типової управлінської пари слід уважати варіант «суб'єкт – суб'єкт», оскільки його кваліфіковане використання суб'єктом-лідером забезпечуватиме максимально можливі результати спільної діяльності партнерів з формуванням між ними позитивних взаємовідносин. При цьому, основним інструментом налагодження партнерських відносин між елементарними складниками пари є використання стилів управління (лідерства, менеджменту) на основі діалогового комунікаційного процесу із взаємним

визнанням свободи, рівності і цінності кожного із суб'єктів на основі реальних коефіцієнтів їхньої персональної суб'єктності K_{SPR1} і K_{SPR2} .

Таким чином, режим взаємодії елементарних складників управлінської пари за варіантом «суб'єкт – суб'єкт» повинен домінувати в процесі управління (лідерства, менеджменту), а варіанти взаємодії в режимах «суб'єкт – об'єкт», «об'єкт – суб'єкт» і «об'єкт – об'єкт» можуть бути рекомендованими тільки для використання виключно в разі виникнення таких управлінських ситуацій, що вимагатимуть винятково тимчасового використання режимів автократії, субократії або холакратії.

Однак, у цьому контексті виникає питання щодо готовності людських ресурсів організаційних утворень вітчизняної системи публічного управління й множини учасників управлінських пар цієї системи до оволодіння і практичного використання рекомендованих режимів взаємодії, оскільки добре відомо, що поведінка людей у процесах їх взаємодії в організованих групах, окрім традиційних структурно-функціональних й ординаційних характеристик, визначається ще і впливом на цю поведінку багатьох чинників особистісного характеру, внутрішнього середовища, зовнішнього оточення тощо.

І, якщо хтось, не маючи найменших здібностей до лідерства в парі, прагне стати в ній лідером, менеджером чи керівником, то, цілком імовірно, що поруч існують і діють особистості з прекрасними задатками лідерів, які, проте, з різних причин не бажають цього. Цілком імовірно, що серед персоналу знаходяться також і люди, які можуть ефективно взаємодіяти і проявляти свій потенціал тільки за виконання певних умов щодо наявності біля них досвідченого лідера, який володіє і вміє ефективно використовувати адекватні потребам ситуації технології і стилі управління, формувати сприятливі обставини, знати про індивідуальні особливості характеристик своїх підлеглих – послідовників.

Саме тому, якщо традиційними завданнями залучення на посади в системі публічного управління були пошук, виявлення і відбір особистостей з добре вираженими лідерськими якостями, то в контексті виявлених нами можливих варіантів режиму взаємодії учасників управлінських пар виглядає дуже

доцільною спроба дослідити стан відношення людських ресурсів системи до можливостей, мотивів й умов виконання ними тих чи інших лідерських функцій у процесі спільної роботи з іншими людьми не тільки в режимі «суб'єкт – об'єкт», а і в режимах «суб'єкт – суб'єкт», «об'єкт – суб'єкт» та «об'єкт – об'єкт», що раніше взагалі не піддавались аналізу на предмет виявлення здатності і готовності персоналу організаційних утворень до виконання функцій лідерів, керівників, менеджерів чи, відповідно, послідовників, підлеглих, виконавців.

2.3 Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за їх відношенням до влади та її атрибутів: керівництва, лідерства, менеджменту

Прагнення багатьох людей до влади як можливості монопольного права вирішувати та спроможності забезпечувати виконання своїх рішень, що впливають на поведінку інших людей з використанням певних засобів (управління, менеджмент, лідерство) є настільки ж поширеним явищем, як і небажання іншої частини людей володіти певними обсягами влади та нести відповідальність за їх належне використання, надаючи перевагу спокою, захищеності і безумовного підпорядкування та виконання рішень інших людей.

Таке альтернативне відношення людей до влади і її використання пояснюють існуванням і дією в середовищі кадрового корпусу вітчизняної системи публічного управління певними психологічними деформаціями особистості. Ці деформації авторка дослідження [274, с. 9], якою державних службовців було представлено як «суб'єкта виконання професійних обов'язків» і «суб'єкта реалізації професійної діяльності», було нею визначено як негативні зміни в їх соціальнопсихологічній структурі. Ці зміни відбуваються під впливом змісту, умов, тривалості виконання професійної діяльності та індивідуально-психологічних особливостей, зумовлюють переоцінку власних здібностей і

можливостей, що призводить у подальшому до проявів неоптимальної поведінки. При цьому, якщо одні з них втрачають самокритичність, переконані у власній компетентності і нетерпимі до думок інших, то інші – стають пристосуванцями і конформістами.

Зауважимо, що у вітчизняній фаховій літературі є дуже мало прикладів досліджень та оцінки як першого, так і другого варіантів поведінки людей, коли одні, попри некомпетентність і недосвідченість, рвуться до влади і посад, а інші – попри наявну компетентність і досвід – уникають навіть спроб їх обійняти. При цьому наголосимо, що якщо про виявлення охочих до влади але некомпетентних вітчизняних кандидатів уже з'являються окремі публікації [для прикладу, 146, 269, 275, 276, 277], то над пошуками відповідей на питання «Чому багатьом компетентним людям не вдається стати лідерами?» [278], «Чому компетентні люди відмовляються ставати лідерами?» [279] або «Чому здатні люди не бажають керувати?» [280] вітчизняна наука публічного управління ще навіть не відчула потреби, оскільки сьогодні пропозиція послуг керівників і лідерів у структурах публічного управління у нас набагато перевищує потребу.

Як приклад, що ілюструє наявність такої ситуації, наведемо інформацію авторів роботи [146], згідно з якою «... у 2019 році на 14 посад голів райдержадміністрацій у рамках проекту «LIFT» тільки в Івано-Франківській області було подано заяви від майже тисячі осіб,...», а «На Рівненщині на «найпопулярнішу» посаду голови Рівненської райдержадміністрації подали заявки аж 82 претенденти».

Головними причинами такої ситуації можна і варто, на нашу думку, уважати, з одного боку, повну неусвідомленість більшості кандидатів на посади керівників-лідерів щодо відповідних обов'язків і відповідальності, а з іншого – відсутність у відповідних служб вітчизняної системи інструментів для виявлення достойних кандидатів та відсіву недостойних, оскільки більшість раніше відомого тестового інструментарію було розраховано тільки на виявлення здатності особистості бути або «суб'єктом» або «об'єктом» у традиційній управлінській парі «суб'єкт – об'єкт».

Проблема ж взаємодії людей у виявлених нетрадиційних управлінських парах ще не вивчалася ні зарубіжними, ні вітчизняними науковцями в зв'язку з відсутністю такої потреби. Саме тому завдання дослідження можливостей удосконалення відомих концепцій і моделей лідерства в застосунку до нововиявлених можливостей організації ефективної і результативної взаємодії учасників як типової, так і нетипових управлінських вимагає комплексного і одночасного врахування не тільки бажання до їх отримання і використання, а й таких реальних характеристик учасників, як їх здатність і готовність до виконання функцій лідера.

У цьому контексті вважаємо за потрібне використати результати досліджень, опубліковані свого часу (1986 р.) відомим психологом, проф. Ф. Фарлеєм (Frank Farley) в роботі [281], який за результатами багаторічних досліджень дійшов висновку про існування континууму, на одному полюсі якого позиціонуються особистості «типу Т» («Big T») з притаманними їм характеристиками «шукачів пригод», «ризиків», «гострих вражень», «творчості», а на іншому – особистості «типу t» («Little t»), що надають перевагу «впевненості», «передбачуваності», «уникненню ризиків» і «невідомості». При цьому, на цілком слушну думку дослідника, особистості з характеристиками «Т» і «t» серед популяції є, безумовно, у меншості, а більшість людей потрапляє «десь між цими двома крайнощами». Очевидним є і той факт, що, якщо особистості «Т» є, без найменшого сумніву, здатними виконувати функції провідників-лідерів, то особистості «t» слід уважати чітко вираженими їх послідовниками без найменшого бажання брати на себе відповідальність керівника.

Саме тоді стає очевидним і факт того, що більшість людей розташовані «між цими двома крайнощами» і характеризуються певними співвідношеннями одночасно наявних у їх характеристиках як «Т», так і «t» складників. Тобто більшість людей в організованих спільнотах мають схильність до виконання функцій як лідерства, так і послідовництва (дихотомічність) і можуть бути

інтерпретованими у вигляді характеристики «Здатність до лідерства», яка може бути оцінена вектор величиною якого змінюється в межах $0 \rightarrow \max$.

Усвідомлюючи певну схожість континууму проф. Ф. Фарлея із запропонованим нами вище континуумом трансформації персонального статусу особистості в організації (Рис. 2.2), яким демонструється її прагнення зайняти посаду певного рівня, аналогічним чином інтерпретуємо й характеристику «Бажання лідерства» у вигляді вектору величиною в межах $0 \rightarrow \max$.

Таким чином, можна припустити, що здібності персоналу будь-якого організаційного утворення можуть бути диференційованим як за характеристиками їх здатності, так і бажання виконувати функції провідництва-лідерства. Проте, як континуум Ф. Фарлея, так і запропонований нами континуум трансформації статусності є одномірними конструктами, кожен з яких окремо віддзеркалює здатність і бажання певної особистості до певного виду діяльності.

Комплексне використання обох характеристик дозволить побудувати площинну модель особистості, що буде враховувати обидві характеристики одночасно. Саме такий підхід було використано авторами публікації [282] для диференціації людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями моделі матриці лідерства (Рис. 2.7).



Рис. 2.7 Матриця лідерства як основа розподілу людських ресурсів за критеріями здатності і бажання бути лідером (Дж. [282])

Авторами цього дослідження в процесі поділу персоналу за характеристиками здатність-бажання було запропоновано одночасно враховувати як здатність особистості до лідерства, так і її бажання взяти на себе відповідальність лідера. Це дало їм можливість диференціювати персонал організації за такими категоріями:

- лідерів – людей із усіма потрібними для лідерства здібностями і бажанням нести відповідальність за їх належне використання;
- послідовників – людей, що володіють здібностями, кваліфікаціями, знаннями і компетенціями для професійної діяльності та не прагнуть обіймати відповідальні посади;
- лідерів-послідовників (+) – людей, які маючи здібності і компетенції для лідерства, не мають, однак, найменшого бажання брати на себе таку роль і відповідальність та надають перевагу спокою, передбачуваності і захищеності;
- послідовників-лідерів (–) – людей, які, не маючи здібностей для лідерства, але з різних причин і мотивів прагнуть та намагаються зайняти лідерські позиції в системі.

Проте, спроби практичного використання рекомендацій цієї матриці в процесах навчання, консультування й розвитку людських ресурсів системи з використанням тестових досліджень [для прикладу, 283, 284] продемонстрували, що такого чіткого розподілу людей за виокремленими категоріями в чистому вигляді не існує і не може існувати, а будь-які характеристики особистості в організаційних утвореннях системи формується організаційною культурою, посадовими вимогами, інструкціями, оточенням і т. п. у вигляді певної мікс-характеристики, у якій наявні частки всіх можливих варіантів. Тобто, у значної більшості персоналу організаційних утворень тією чи іншою мірою є наявними всі складники моделі матриці лідерства, а окремішні особистісні описується, як правило, властивою тільки їй комбінацією цих чотирьох складників, варіант рівномірного розподілу яких в особистості подано на рисунку 2.8.

Варіант інтерпретації особистості за однакового розподілу складників її характеристик лідера (L - leader), послідовника (F – follower), лідерів-послідовників (LF+) і (LF–) подано у вигляді прямокутника, хоча такий розподіл може бути інтерпретовано у вигляді фігури будь-якої геометричної форми, що адекватно відбиває розподіл характеристик особистості в запропонованих координатах.

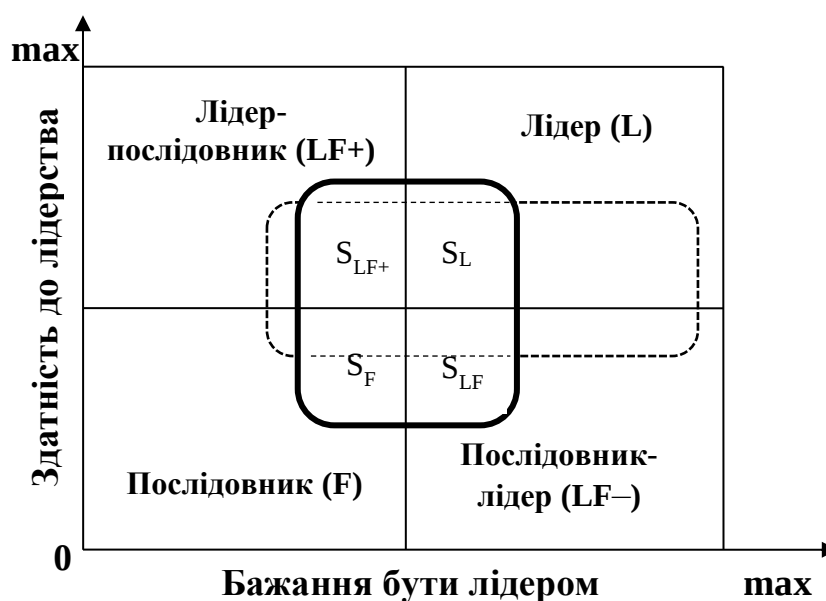


Рис. 2.8 Модель особистості як комбінації складових матриці лідерства (розробка автора)

Отже, якщо припустити, що кожній особистості буде притаманним свій власний варіант розподілу складників характеристик (L), (F), (LF+) і (LF-), то в такому разі її комплексна модель може бути інтерпретована у вигляді геометричної суми площ цих складників

$$S_{\Sigma} = S_L + S_F + S_{LF+} + S_{LF-}, \quad (2.1)$$

де S_L , S_F , S_{LF+} і S_{LF-} - геометричні площі відповідних складників характеристики особистості.

Тоді, за умови рівномірного розподілу цих складників $S_L = S_F = S_{LF+} = S_{LF-}$, подану на рисунку 2.8 модель особистості (неперервна лінія) можна вважати базовою, будь-яке відхилення від якої дає можливість відносити особистість до тієї чи іншої категорії за значенням окремих складників, реальне співвідношення яких і визначатиме її поведінкову домінанту.

Так, для прикладу, вираз $S_L \gg S_F + S_{LF+} + S_{LF-}$ описує особистість лідера, $S_F \gg S_L + S_{LF+} + S_{LF-}$ — послідовника і т. д., а зразок нерівномірного розподілу останніх демонструється фігурою (штрихова лінія) з домінуючим значенням S_L .

Таким чином, запропонована модель засвідчує, що спрощене, традиційне трактування організації взаємовідносин в управлінській парі «суб'єкт – об'єкт» є неправильним, оскільки в обох обов'язкових учасників цієї пари є наявними такі характеристики, які варто вміло виявляти і використовувати в процесах їхньої взаємодії. При цьому слід усвідомлювати, що в більшості персоналу будь-якого організаційного утворення (яке позиціонується між «двома крайнощами») завжди наявні певні амбіції й прагнення, мотиви і бажання, що можуть і повинні бути належним чином детерміновані і ефективно використані лідером-керівником для організації їхньої ефективної і результативної взаємодії.

Тут, цілком доречно згадати таку відому українську приказку, як «то не козак, що не думає отаманом бути» [285] або приписуваний Наполеону I Бонапарту вислів «У ранці кожного солдата лежить жезл маршала» [286], якими підтверджується припущення про існування в середовищі будь-яких людських спільнот множин особистостей з найрізноманітнішими варіантами комбінацій

їхньої здатності як до проявів лідерських характеристик, так і різноманітних варіантів з домінантами послідовництва чи їх комбінацій.

Саме тому, цілком слушним ствердженням авторського колективу підручника авторів Національної академії державного управління при Президентові України «Державне управління» варто вважати їхній наголос на тому, що «лідерами повинні бути всі співробітники організації, оскільки лідерство – це, передусім, відповідальність за власні дії і рішення, що справляють вплив на всю організацію, ...» [287, с. 311], а лідерський потенціал будь-якої особистості в організаціях і установах публічного управління та адміністрування повинен бути виявленим і ефективно використаним.

Тоді саме така інтерпретація обох особистостей, які беруть участь у взаємодії учасників управлінської пари, при перенесенні отриманих умов і рекомендацій на множину всіх управлінських пар, у яких роль суб'єкта виконується спільним (одним) суб'єктом S_L (лідером, керівником, менеджером і т. п.), дозволяє зрозуміти всю складність виконання ним функцій взаємодії з учасниками кожної окремої пари із дорученої йому для лідерства множини - об'єктів-послідовників O_i числом n (Рис. 2.9), серед яких є і співлідери-послідовники (LF), і просто послідовники (F).

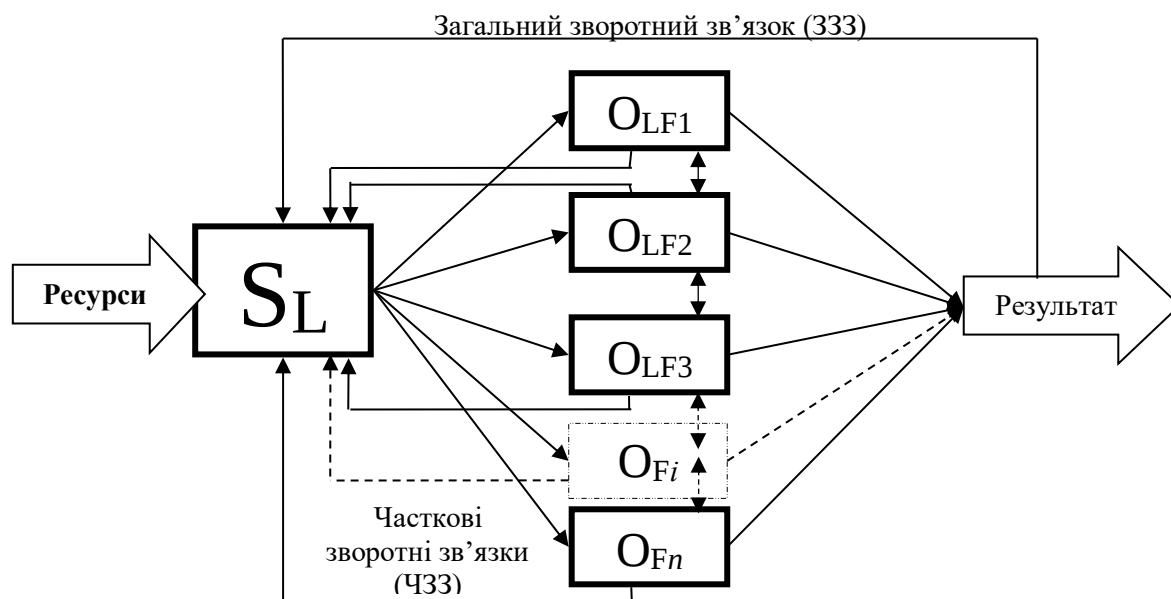


Рис. 2.9 Схема взаємовпливів суб'єкта-лідера (S_L) і n його об'єктів-послідовників з різними характеристиками відношення до лідерства, які формують групу з n управлінських пар різного роду (інтерпретація автора)

Зауважимо, що сьогодні всіма відомими суб'єкту S_L концепціями, методами, стилями і моделями лідерства йому рекомендується обирати й реалізовувати в межах кожної окремої управлінської пари оригінальні, ефективні і властиві тільки цій парі підходи та рішення щодо забезпечення їх ефективної і результативної взаємодії, оскільки в уже згаданому вище підручнику з державного управління також було констатовано: «щоб стати ефективним лідером, потрібно встановлювати індивідуальні відносини з кожним членом групи, ураховувати його інтереси і потреби, надихати кожного окремо на досягнення результату» [287, с. 315].

Проте, зростання множини n пар, у яких кожному із учасників, згідно з моделлю особистості за критеріями матриці лідерства (Рис. 2.8) є притаманними найрізноманітніші набори здібностей, умінь, навичок, кваліфікації, досвіду, особливостей психіки, характеру тощо в комбінації з палітрою особистісних бажань та потреб зростання, розвитку і творчості, або, навпаки, спокою, впевненості в майбутньому, передбачуваності і плановості, неймовірно ускладнює завдання забезпечення лідером-провідником належного рівня лідерства в кожній парі для ефективного отримання потрібних результатів,

оскільки, виходячи із традиційної інтерпретації «суб'єкт-об'єктних» відносин, якщо лідер керується тільки однією із відомих йому теоретичних концепцій лідерства і використовує якийсь один із варіантів відомих моделей і технологій її практичної реалізації, то в особистостей із множини n об'єктів з різним відношенням до лідера будуть формуватися найрізноманітніші взаємовідносини на основі інформації, що надходить одним загальним зворотним зв'язком (ЗЗЗ) про результати функціонування групи і від n часткових зворотних зв'язків (ЧЗЗ) про результати кожного із її членів O_i . Якщо ж до всіх вищеперерахованих поведінкових чинників додається ще й палітра міжособистісних прямих і зворотних зв'язків між членами групи та їхній вплив на можливі ускладнення ситуацій, зміну цілей і завдань, забезпеченість ресурсами тощо це неймовірно ускладнюватиме процеси і процедури ухвалення та реалізації правильних рішень, погіршуватиме показники результативності й ефективності, а всі мислимі завдання лідерства примножуватимуться із зростанням кількості і різноманітності характеристик підлеглих.

Описана ситуація мотивує пошук, ідентифікацію й дослідження можливостей практичного використання таких інноваційних прийомів лідерства, які були б однаково ефективними для всіх без винятку учасників певної множини управлінських пар nO_i незалежно від того, до якої категорії за критеріями матриці (L, F, LF+ чи LF-) належать учасники цих пар і незалежно від того, яким концепціям, моделям і технологіям лідирування надає перевагу чинний суб'єкт-лідер.

Для цього спробуємо обґрунтувати таку модель лідерства, яка б запропонувала нове сучасне бачення лідерства епохи зовсім іншого суспільства і зовсім іншої економіки, не заперечуючи при цьому основ уже відомих концепцій, теорій, моделей і стилів лідерства та врахувала зміни, що відбулись в ментальності людей ХХІ століття, які радикально відрізняються від життєвих цінностей і переконань, світоглядних позицій, орієнтирів, бачення і способів мислення тих поколінь, за часів яких вони формувалися, оскільки, на думку багатьох експертів (для прикладу, Г. Клейтон – Helena Clayton) [288, pp.78-83.],

зміни, що відбулися в типовій управлінській парі «лідер-послідовники», свідчать про те, що послідовники-підлеглі уже не завжди і не всюди готові терпіти звичні для командно-адміністративної системи стилі директивного керівництва (героїчні, авторитарні, патерналістські, бюрократичні, розпорядницькі та ін.). Зміни, що відбулися в інтелекті, ментальності, досвіді, життєвих цінностях й орієнтирах сучасних людей, поступово і впевнено витісняють із практики управління авторитарних вождів, командирів, героїв і наглядачів-контролерів. На їхнє місце повинні приходити людиноцентричні лідери, які мають володіти новими моделями, методами і технологіями управління-лідерства, які повинні використовувати нові підходи для вирішення проблем, які повинні бути налаштовані на результативну й ефективну співпрацю зі своїми послідовниками.

Саме тому, як дуже влучно висловився автор дослідження «Інтелектуальне лідерство та творчість», «...ми, безумовно, продовжуємо потребувати сильних лідерів, але сильне керівництво сьогодні також означає спільне керівництво» [289].

Отже, якщо в часи Наполеона I Бонапарта «людський дух не дозрів ще для того, щоб керівники робили те, що повинні робити, а керовані – то, що хочуть» [290], то дух ««керованих» XXI століття уже вимагає і диктує потребу їх активної співучасті у процесах управління.

Виходячи з цього, стає доцільним реінтерпретувати схему взаємодії суб'єкта-лідера і множини об'єктів-послідовників (Рис. 2.10) в аналогічну схему взаємодії колективного суб'єкта управління (СУ) з N об'єктами управління (ОУ_i) (Рис. 2.10), у кожному з яких окремо також повинні бути сформованими взаємовідносини між всіма учасниками на засадах лідер (L_i), співлідери (LF_{+i} та LF_{-i}) та послідовники (F_i).

При цьому, всі висновки і рекомендації щодо формування відносин у типовій і нетипових управлінських парах повинні залишатися в силі і щодо колективних варіантів управлінських пар.

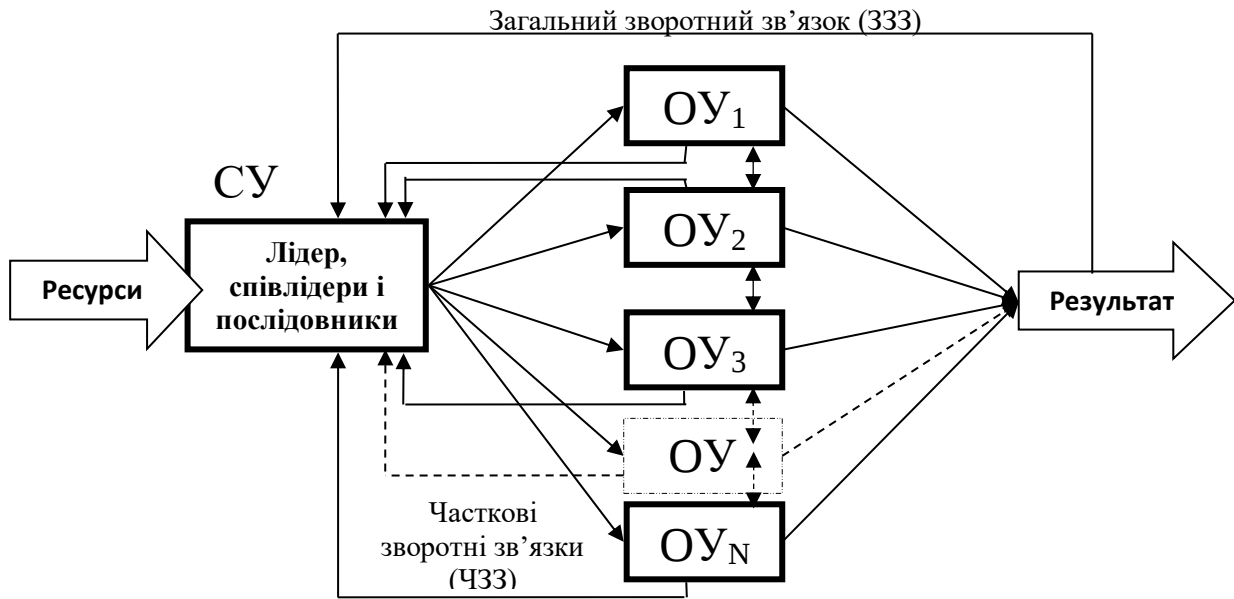


Рис. 2.10 Схема взаємовпливів суб'єкта (СУ) і n його об'єктів (ОУ) з яких сформована множина n управлінських пар різного роду (інтерпретація автора)

У зв'язку з цим пошук відповіді на традиційне запитання «Що робити?», не повинен перетворитися в обґрунтування чергового переліку певної кількості звичних відповідей на те, якими найкращими і важливими характеристиками та компетенціями повинен володіти лідер у системі публічного управління. Результатом такого пошуку мають стати сформульовані інноваційні рекомендації щодо такої моделі, механізму і обов'язкових дій лідера, які б могли трансформувати групи ординарних співробітників у групи усвідомлених послідовників множини n диференційованих за реальними людськими характеристиками управлінських пар в єдину, добре інтегровану, умотивовану, результативну й ефективну управлінську пару «лідер – підрозділ», «лідер – установа», «лідер – громада» і т. п. варіантів будь-яких організаційних утворень вітчизняної системи публічного управління.

2.4 Обґрунтування інноваційної моделі лідерства епохи інтелектуальної економіки

Становлення, розвиток і функціонування в Україні нової, пострадянської системи управління незалежною державою стало певним викликом для всього суспільства і для частини тогочасної управлінської еліти, оскільки вимагало термінових заходів для оволодіння новими, невластивими попередньому режиму командно-адміністративного управління принципами, методами, механізмами і технологіями управління.

Варто віддати належне вітчизняним управлінцям-практикам, викладачам-експериментаторам, науковцям-ентузіастам та ін., завдяки праці яких чинне на той час кадрове наповнення системи публічного управління країною і її національним господарством оволоділо потрібними знаннями, технологіями та інструментами управління країною.

Проте, як і в будь-якій чинній у реальному світі соціально-економічній системі існують невирішені проблеми, вузькі місця, недоліки і т. п. Однією із критично важливих проблем країни на сучасному етапі розвитку є, на нашу думку, ситуація з керівним і функціональним персоналом вітчизняної системи публічного управління і адміністрування, що, за оцінкою проф. В. Тertiшника, потребує і «... обумовлює необхідність протидії негативній селекції в інституціях влади та нейтралізації синергетики абсурду в управлінні державою,...» [291]. При цьому, під синергетикою абсурду автор розуміє «... – поєднання процесів «негативної селекції», проявів ефекту «Даннінга – Крюгера», деструктивної гіперкомпенсації, єднання влади і бізнесу, кумівства, корупції та інших негативних факторів в інститутах публічної влади», а мету такої негативної селекції пояснює бажанням кожного з керівників «бути респектабельним лідером», досягаючи цього шляхом підбору таких підлеглих, «... на фоні яких самому можна виглядати найрозумнішим, наймудрішим, найпрофесійнішим, найділовішим, найефективнішим, ...» [291].

Отже, для відповіді на питання проф. Т. Чаморро-Премюзік «Чому так багато некомпетентних людей стають лідерами (і як це змінити)?» [278] одночасно необхідно шукати відповіді і на запитання цього ж дослідника «Чому багатьом компетентним людям не вдається стати лідерами?» [292].

Головною причиною такої ситуації слід уважати існування названого вище поняття «респектабельне лідерство», коли на посади лідерів часто обирають, запрошують, призначають і т. д. «респектабельних» (від англ. respect – повага), а не досвідчених, освічених, знаючих, фахово кваліфікованих людей. Отже, у транзитному суспільстві потрібно відродити потреби й системи активного пошуку, формування й пріоритетного використання інтелектуальних, високоморальних лідерів, здатних задовільнити вимоги сучасного демократизованого та інтелектуалізованого суспільства в умовах реалій нової економіки – економіки інтелекту і знань, гуманізації управління і людиноцентричності, інформаційних технологій, цифрових мереж, штучного інтелекту і комп'ютеризованих виробництв.

Та чи відповідають цим новим вимогам й умовам сучасного світу відомі моделі лідерства, розпочинаючи від точкової моделі абсолютної концентрації влади типу «Держава – це я», яку приписують французькому королю Людовіку XIV, і продовжуючи геометричними моделями лінійних континуумів Курта Левіна, Рональда Ліппіта і Ральфа Уайта (Lewin, K., Lippitt, R., White, R.) [293], Ренсіса Лайкерта (Likert, R.) [294], Танненбаума-Шмідта (A. Tannenbaum – W.H. Schmidt) [295], площинних моделей Р. Блейка і Дж. Моутона (Blake, R. & Mouton, J.) [296], П. Херсі і К. Бланшара (Hersey, P. & Blanchard, K.H.) [297], Ф. Е. Фідлера (Fiedler, F. E.) [298], Дж. Адайра (Adair, J. E.) [299], П. Костенбаума (Koestenbaum, P.) [300], просторових моделей В. Петренка [301], К. Перехуди (K. Perechuda) [302], О. Кузьміна і Н. Гладунського [303], С. Бетті (Batty S.) [304], Е. Конорті (Konorti, E.) [305], Дж. Фрайдмана (Friedman J.) [306], Дж. Скулера (Scouller, J.) [307] та ін.?

Відповідь однозначна – відповідають тільки частково, оскільки всі вони є наслідком простого тасування різноманітних комбінацій ще більш різноманітних

переліків потрібних лідеру здібностей і характеристик з практично необмеженою можливістю отримання багатьох нових варіантів.

Проте, ще 1948 року Р. Стогділ (Stogdill, R. M.) довів, що будь-яка особистість не може стати ефективним лідером тільки тому, що володіє набором певних здібностей чи характеристик [308], а експерти з проблем сучасного лідерства ХХІ століття У. Бенніс (Warren G. Bennis) і Р. Томас (Robert J. Thomas) 2002 року дійшли висновку що на формування лідерів прямим чином ще впливають епоха та її цінності [309].

Саме тому, цілком очевидно, що в епоху динамічного розвитку економіки знань, інтелектуалізації суспільства і стрімкого поширення цифрових технологій і штучного інтелекту до числа впливових чинників слід долучити трансформовані старі і нові соціальні цінності, нові знання, техніку, технології та ін. чинники, що просто не могли бути враховані авторами, які створювали більшість відомих на сьогодні концепцій, теорій і моделей лідерства.

Тому, обґрунтування цілком інноваційної моделі сучасного лідерства варто здійснити з урахуванням потреб і викликів постіндустріальної, інформаційної та інтелектуальної економіки, що мотивує перехід від неоліберального до прогресивного, стейкгоल्дерського, інклюзивного і т. п. капіталізму, головною особливістю якого є, по-перше, гуманізація управління і, по-друге, потреба всебічного і масштабного залучення до процесів управління персоналом суб'єктів управління інтелектуального потенціалу людських ресурсів керованих ними об'єктів [310].

Проте, аналізуючи перелічені вище критерії моделей успішного лідерства, варто звернути увагу на той факт, що в усіх відомих переліках зовсім відсутній такий критерій, як інтелект. При цьому, якщо інтелект лідера ще визначався такими критеріями, як «здатність», «знання», «досвід», «мудрість» і т. п., то про врахування інтелекту його послідовників взагалі ніде не йшлося. І це при тому, що Гарольд Кунц (Koontz, Harold) ще 1965 року в статті «Виклики для інтелектуального лідерства в менеджменті» дійшов висновку, що «Менеджмент – це мистецтво, що вимагає швидкого, різностороннього та соціально

орієнтованого інтелекту», а проблемним викликом розвитку інтелектуального лідерства ним було названо відсутність відповідних «управлінських винаходів» [311].

Попри відсутність таких винаходів у сфері інтелектуального лідерства і сьогодні, число досліджень і публікацій певних результатів за цим напрямком різко зросла. Так, сформульована 2006 року в роботах [312, 313] теза «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління», мотивувала появу низки вітчизняних досліджень з проблем інтелектуалізації управління, менеджменту і лідерства в колективах підприємств і регіональних спільнот [для прикладу, 314, 315, 316, 317].

Рекомендаціями досліджень з проблем інтелектуального забезпечення [для прикладу, 318, 319], інтелектуалізації управлінських процесів [для прикладу, 320, 321, 322, 323] та інтелектуального управління [для прикладу, 324, 325, 326] у вітчизняній системі органів державного управління увага також акцентувалася на потребі, доцільності і важливості вдосконалення механізмів, технологій та інструментів використання інтелектуальних ресурсів системи.

Однак, потрібні зміни в моделях, ролях і функціях лідерства в умовах інтелектуалізації публічного управління залишаються до останнього часу майже не вивченими, а більшість відомих досліджень інтелектуального лідерства присвячено, головним чином, його проявам у бізнес-середовищі.

Саме тому для впорядкування досліджень за цим напрямком варто визначитися з уточненням дефініції поняття «інтелектуальне лідерство» і в контексті публічного управління.

Отже, як стверджують автори загальновідомої навчальної програми підготовки магістрів з інтелектуального лідерства, «... інтелектуальне лідерство означає щось набагато більше, ніж засвоєння думок учених і богословів або генерації своїх власних ідей. Інтелектуальне лідерство означає вести інших людей до мислення по-християнськи» [327].

Визначене у дисертації П. Сидянмаанлакка (Pentti Sydänmaanlakka) ще 2003 року поняття інтелектуального лідерства, як «... діалог між лідером(-ами) та

послідовниками, коли вони об'єднуються в певній ситуації, щоб ефективно досягти спільного бачення (мети) та цілей» [328, с. 78] також, водночас, не акцентує увагу на важливості врахування і використання в процесі цього об'єднання й діалогу інтелекту обох сторін.

На переконання проф. Аманди Гудол (Amanda H. Goodall), інтелектуальні лідери це «... ті, хто ведуть інтелектуалів. Великі вчені можуть бути лідерами думки, але лідерство це ієрархія і реальна влада» [329], а запропоноване укладачами словника визначення цього поняття стверджує, що інтелектуальне лідерство це «... здатність формувати розуміння інших у спосіб який викликає інтерес, інформує і надає підтримку; здатність впливати на дії і думки інших» [330].

Дальше узагальнення цього поняття вимагає звернення до аналізу можливих версій перекладу англomовного виразу «intellectual leadership», що може бути поданий у таких двох варіантах.

1. Інтелектуальне лідерство – лідерство особистості серед людей, які наділені аналогічними інтелектуальними можливостями в певній галузі людських знань і досвіду, завдячуючи притаманному їй професійному інтелекту та інтелектуальних досягнень (професор університету – інтелектуальний лідер у певній галузі науки і/або навчання, інженер-винахідник – інтелектуальний лідер у генеруванні нових технічних рішень, лікар-інноватор – інтелектуальний лідер в інноваційних методах лікування тощо), що інтерпретовано більшістю науковців як лідерство в професії [для прикладу, 331, 332].

2. Інтелектуальне лідерство – лідерство особистості як керівника групи людей шляхом цілеспрямованого впливу на інтелект послідовників власним інтелектом, ідеями, рішеннями і досягненнями, поведінкою, мотивувальним і таким, що надихає, прикладом, з тим, щоб в учасників формувалося бачення і переконання, що в разі виконання саме його рішень їх стан у майбутньому може і буде змінюватися на краще, так як це продемонстровано в [333, 334].

Якщо в першому разі силу інтелектуального лідерства спрямовано на особисте генерування лідером нових ідей, наукових, технічних, технологічних і

соціальних рішень, послуг чи товарів на основі використання потенціалу власного інтелектуального капіталу, то в другому – вони відіграють роль «... павука в павутині, щоб вивчати та контролювати потік групи,...», «... чудово пояснюють і змушують людей зрозуміти їхні ідеї та проєкти», а до процесу «... одночасно долучається ще й інтелект та робоча поведінка групи інших людей як їхня рефлексія на інтелектуальні управлінські впливи їх лідера» [334].

Отже, термін «інтелектуальне лідерство» з позицій науки про управління, менеджмент і лідерство (особливо в публічному управлінні) варто трактувати як здатність особистості звертатися до інтелекту своїх послідовників і впливати на них з використанням для цього потенціалу власного інтелектуального капіталу, інтелектуальних зусиль, отриманих результатів і здійснених впливів з метою спрямування всіх спільних ресурсів і зусиль пари «лідер – послідовники» в потрібному спільній справі напрямку.

Однак, автори більшості названих вище моделей лідерства пропонують тільки такі орієнтири і критерії поведінки лідера, що повинні сприйматися їхніми послідовниками (об'єктами лідерських впливів) як приклад для наслідування. При цьому, лідер особисто вибирає притаманний і звичний для нього стиль, технологію та інструменти генерування рішень і манеру поведінки з послідовниками, а рекомендації щодо обов'язкового залучення останніх до взаємних дій в цих моделях практично відсутні.

Однак, якщо взяти до уваги, що особистий приклад й авторитет лідера не для всіх послідовників стає достатньо впливовим, інтегрувальним і мотивувальним чинником, не завжди постає гарантією успішного наслідування, не стимулює активного використання ними власних або недовикористаних, або взагалі не витребуваних інтелектуальних ресурсів, то стає зрозумілим, що навіть ідеального «інтелектуального керівника», модель якого запропонована, для прикладу, в [335] не можна вважати насправді інтелектуальним лідером, оскільки складники його творчого, особистісного і соціального інтелекту не завжди, не всюди і не для всіх його послідовників будуть «захоплювальними» і такими, що «надихають», залишаючись інтелектуальним ресурсом суб'єкта, а не

множини об'єктів, керівника, а не його підлеглих, лідера, а не його послідовників.

Саме тому, ми з необхідністю доходимо висновку про потребу обґрунтування, створення, дослідження й апробації такої моделі лідерства, яка б одночасно базувалася як на використанні інтелектуального потенціалу й капіталу лідера, так й аналогічних характеристик усіх його послідовників, а також технологічно регламентувала манеру, стиль, технологію чи механізм їх взаємодії в процесі спільної діяльності, дозволяючи за рахунок цього отримувати кращі результати ефективнішим шляхом.

На нашу думку, обґрунтовану в [336], найбільшою мірою такому завданню відповідає вперше запропонована за участю автора в праці [337] модель лідерства, названа 3S-технологією. Таку назву вона отримала з причини комплексного використання трьох відомих феноменів інтелектуальної взаємодії людей, як синтелектика, синархія і синергія, де:

- синтелектика – модель інтелектуальної взаємодії індивідів та їхніх груп, якими внаслідок спільного мислення утворюється інтегральний інтелект групи [338];

- синархія – [від грец. *συναρχία* (syn) разом, (archie) влада] – модель збалансованого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання зусиль на основі концепту залучення до участі в процесах управління всіх зацікавлених в досягненні спільного результату учасників [339];

- синергія – [від грец. *συνεργία* (syn) разом; (ergos) дія] – ефект, що виникає при взаємодії двох або більше чинників (в нашому разі інтелекту індивідів та їх груп), а результат їхньої спільної взаємодії суттєво переважає результати від кожного окремого складника у вигляді простої їх суми [340].

При цьому зауважимо, що, на переконання автора роботи [339], «синергетика ... представляє собою, по суті, прояв закону синархії у феноменальному світі», тобто у світі щільної матерії, в якому ми живемо і який сприймаємо нашими органами чуття. У цьому контексті варто визнати, що в такому разі синархія також є проявом синтелектики, оскільки саме остання

постає як потрібна умова й технологічне підґрунтя формування, по-перше, колективного інтелекту групи послідовників і, по-друге, потреб та мотивів їхньої участі в процесах співуправління і співмислення, як це було продемонстровано авторами статті [341].

Таким чином, трансформація множини індивідуальних інтелектів в інтегральний інтелект групи (лідер + n послідовників) за ланцюжком «синархія – синтелектика – синергія», будучи інноваційною технологією управління груповою діяльністю, вимагає як від лідера, так і від всіх учасників групи спільних дій в мисленні і генеруванні ідей, в ухваленні і виконанні рішень, у прагненні об'єднання зусиль і ресурсів для досягнення синергетичних ефектів.

Цілком очевидно, що для успішного використання управлінської технології 3S будь-якому лідеру потрібно не тільки усвідомити суть названих вище феноменів, а й оволодіти мистецтвом їх обов'язкового (протокольного) технологічного використання в режимі впливу на інших людей та взаємодії з ними, тобто – інтелектуального або синархо-синтелекто-синергічного лідерства. При цьому варто зауважити, що первинною умовою такого лідерства постає складник «синархія», оскільки її відсутність у керівника унеможливорює виникнення в групі ефектів «синтелектики» і «синергії».

Зауважимо, що автори роботи [342], аналізуючи умови переходу до «нової парадигми управління» – «синергетичного менеджменту», дійшли висновку, що «... зусилля повинні бути спрямовані не на управління системою, а на створення тих умов, при яких система, можливо сотворить «чудо». Чудо потрібно готувати». З нашого погляду саме синархія і синтелектика і є тими, потрібними для створення чуда (отримання ефекту синергії) інструментами.

Однак, якщо 3S-технологію соціального управління в [343, 344, 345, 346] подано у вигляді винятково технологічної послідовності виконання керівником і об'єктами його впливів (індивідууми, група, колектив, спільнота) актів спільного мислення й участі у спільному управлінні та спільному отриманні синергетичного результату, то для суб'єкта генерування цих впливів – лідера

групи – цю послідовність ми пропонуємо трансформувати в інноваційну модель лідерства.

Тоді, безумовно, головним чинником моделі лідерства інноваційного типу варто вважати визнання і готовність лідера до усвідомленого використання технології залучення до процесів ухвалення управлінських рішень інших людей групи, тобто співуправління – синархії, винятково на основі якої формуються можливості для проявів і наслідків синтелектики та синергії.

Зауважимо при цьому, що запропонована інноваційна модель 3S-лідерства аж ніяк не заперечує всі надбання традиційних концепцій і теорій лідерства, які залишаються гарантією вмілого використання будь-яким лідером усіх традиційних прийомів його впливів і взаємодії із своїми послідовниками.

У такому разі модель інтелектуального лідерства на основі синархо-синтелекто-синергетичного комплексу цінностей, орієнтирів і прийомів організації інтелектуальної взаємодії певної групи людей «лідер – послідовники», запропоновану нами в [337], доцільно представити у вигляді традиційної просторової моделі (Рис. 2.11).

За осями ординат просторової моделі розташовано не традиційні цілі, поведінкові орієнтири або бажані риси і характеристики особистості лідера, а технологічні приписи і прийоми його взаємодії з членами групи - послідовниками.

Завдячуючи обов'язковому дотриманню лідером означених в моделі технологічних приписів і прийомів, його функціонування забезпечує залучення як свого власного інтелекту керівника, так і всіх його послідовників, які також є носіями інтелекту. Тобто, за виконання лідером вимог моделі свій інтелектуальний внесок у генерування, реалізацію, поширення й використання нових знань, ідей, пропозицій, рішень, планів, програм, стратегій і т. п. у будь-якій сфері людської активності (академічній, політичній, громадській тощо) може зробити будь-який член групи.

При цьому наголосимо, що запропонована модель інтелектуально-функціонального лідерства описує не стиль лідерства, не риси та характеристики

і навіть не манеру поведінку лідера як приклад для наслідування, а диктує комплекс ціннісних критеріїв, які одночасно постають обов'язковими технологічними функціями і технологічними прийомами лідера з організації системної, насамперед інтелектуальної взаємодії всіх індивідів у групі. У результаті цього навіть за відсутності в керівника багатьох потрібних характеристик із традиційного переліку відбувається інтеграція, мотивація і стимуляція групового колективного інтелекту учасників до спільного пошуку і досягнення умов «чуда» синергічності з отриманням відповідного синергетичного результату.

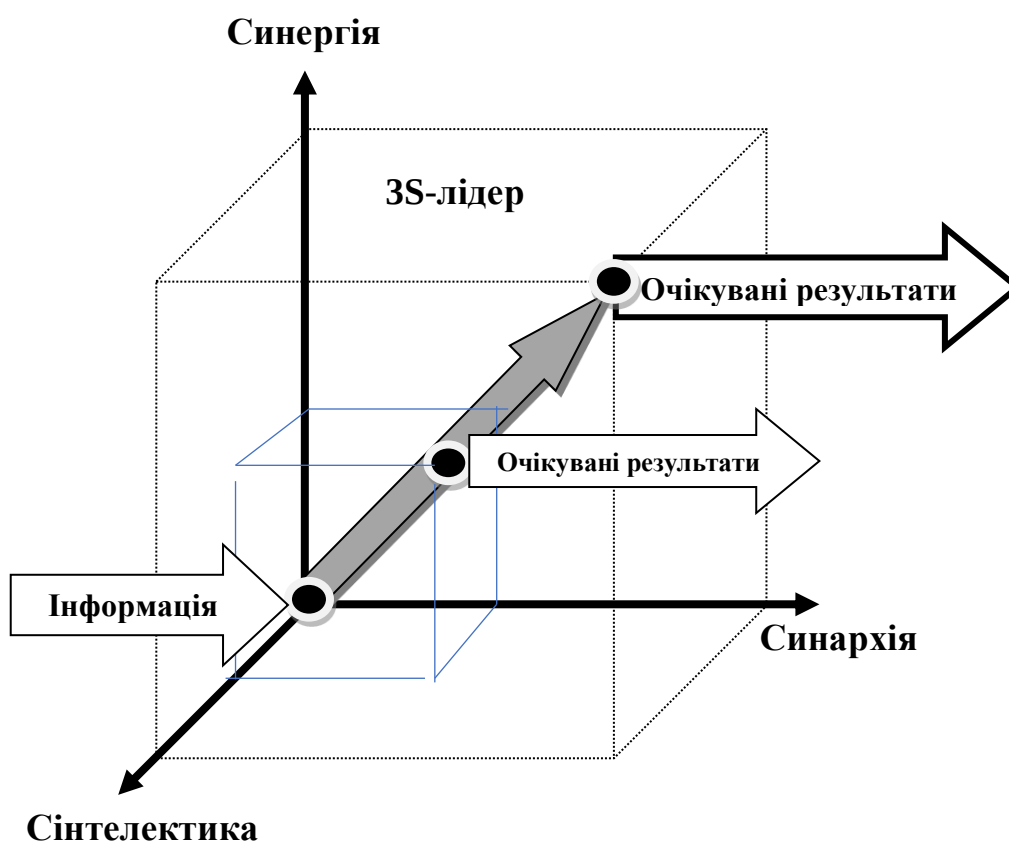


Рис. 2.11 Просторова модель інтелектуально-функціонального 3S-лідерства на засадах синархії – сінтелектики – синергії (інтерпретація автора)

Таким чином, інтелектуально-функціональний або 3S-лідер, діючи відповідно до запропонованої моделі та дотримуючись балансу між її критеріями, «приготує» саме ті умови, «... за яких система, можливо, сотворить

«чудо» [342], тобто коли встановлені лідером для всіх членів групи орієнтири і прийоми спільного мислення і спільного управління дозволять кожному додати свій інтелектуальний внесок у загальний інтелектуальний потік формування і досягнення групою спочатку інтелектуального, а потім і синергетичного результату.

У цьому разі вираз «організована синергія», ужитий автором роботи [347], є найбільш зручним для констатації факту виникнення в групі названої авторкою атмосфери «управлінської», а ще точніше – «лідерської синергії», у результаті якої всі члени групи або множини nO_i управлінських пар, незалежно від того, до якої категорії за критеріями матриці (L, F, LF+ чи LF–) вони належать, усі стають «співлідерами» в процесі реалізації спільної справи, а не простими виконавцями тільки рішень керівника.

Виконаний у роботі [348] аналіз переліку критеріїв успішного лідерства за традиційними моделями дозволив дійти висновку, що більшість із них можна вважати наявними в процесі формування результатів за узагальненими векторами запропонованої моделі, оскільки до вектора «синархія» варто віднести такі критерії традиційних моделей, як команда, громада, відносини і відносини, залучення, співучасть, взаємовплив – тобто всі ті чинники, що орієнтують лідера на людиноцентричність, на людський капітал і потенціал, на врахування їхніх інтересів тощо, а людей – на взаємодію з лідером.

Вектор «синтелектика» як найважливіший чинник епохи інтелектуальної економіки, охоплює такі характеристики спільного мислення, як знання, досвід, уяву, мудрість, творчість, ідеї, бачення і мужність усіх без винятку членів групи і створює умови для формування, виникнення, розвитку й використання суспільного, інтегрального, синтетичного, колективного, групового і т. п. інтелекту.

Вектор «синергія» як показник досягнення синергетичного результату без найменшого сумніву об'єднує такі критерії раніше відомих моделей, як орієнтація на виконання завдання, дії з досягнення цілі, здатність і ефективність досягнення групою найкращого результату.

Таким чином, запропоновану нами модель інтелектуально-функціонального 3S-лідерства можна детермінувати як модель практичної технології лідерства, якою рекомендовано найбільш узагальнені орієнтири і практики групової діяльності в умовах інтелектуалізованого і демократизованого суспільства, глобалізованої економіки, комп'ютеризації праці і т. д. Оволодіння й уміле використання цієї технології будь-яким посадовцем – функціонером системи державного управління чи місцевого самоврядування сприятиме виникненню в доручених йому/їй для керівництва людських ресурсів організаційних утворень і спільнот інтелектуальної синергії внаслідок їх інтелектуальної мотивації та інтеграції, оскільки дослідження багатьох авторів з Європи і США свідчать, що співпраця, співтворчість і партнерство сьогодні є найкращим комплексом засобів для досягнення успіхів як в нинішніх умовах, так і в найближчому майбутньому. Саме про це йдеться в працях ряду дослідників, які, для прикладу, стверджують, «лідерство тепер означає вміння взаємодію з іншими на рівних і в партнерстві, залишаючись при цьому міцною основою всередині власної психіки» [349] і, що в органах публічного управління саме співпраця, спільна влада та формування мережі учасників є важливими для лідерів [350] і хоча таке «спільне лідерство широко практикується або має практикуватися» [351] його реалізація залишається складною через наявні обмеження традиційної відданості учасників організаційній ієрархії.

Однак, певна універсальність запропонованої нами моделі інтелектуального 3S-лідерства полягає в тому, що комплексні прояви феноменів синтелектики, синархії і синергії є властивими і можливими в будь-яких організованих і керованих людських спільнотах незалежно від їхньої сфери діяльності, завдань і цілей, форм організації і власності, масштабів і локалізації і т. п. Проте, найбільш потужний потенціал результативності й ефективності лідерства за запропонованою моделлю 3S може та повинен проявлятися у сфері публічного управління та адміністрування і, головне, в органах місцевого самоврядування.

Наголосимо, що початково 3S-технологію було запропоновано і використано її авторами для вдосконалення управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем та їх підсистем (територіальних громад, установ, організацій, підприємств і т. п.). Проте, на нашу думку, її використання органами державного управління та органами місцевого самоврядування, їх керівниками, функціонерами, лідерами стейкхолдерів та ін. несе набагато більший потенціал корисності у зв'язку з тим, що якраз керівники будь-яких організаційних утворень у системі національного господарства повинні насамперед ставати тими інтелектуальними лідерами, які для поліпшення результатів діяльності доручених об'єктів управління будуть об'єднувати й ефективно використовувати інтелект інших людей для гармонізації спільних інтересів і встановлення спільних цілей усіх залучених до процесів стратегічного планування економічного і соціального розвитку представників влади, бізнесу, науки і громадських організацій, кожна з яких віднайде свою користь і спільно досягнутому результату.

Певне підтвердження наявності позитивних результатів від упровадження технології інтелектуального 3S-лідерства для управління різними категоріями соціально-економічних систем у процесах трансформації наявних у їх розпорядженні ресурсів у соціальні, економічні і екологічні результати сталого розвитку було продемонстровано в уже згаданих вище працях [343, 344, 345, 346]. Незаперечною ж умовою належного й успішного використання моделі і технології інтелектуального 3S-лідерства стане рівень усвідомлення чинними посадовцями всіх рівнів ієрархічної системи органів державного управління і самоврядних територіальних громад України доцільності і ефективності використання в сучасних умовах наших пропозицій і рекомендацій.

Таким чином, запропонована технологія комплексного використання в процесах управління будь-яким функціонером системи публічного управління країни комплексу феноменів синархії, синтелектики і синергії згідно з просторовою моделю 3S-лідерства може і повинна стати тим інноваційним

інструментом посилення впливу лідерів на інших людей, що може підвищити результативність й ефективність їхньої діяльності.

При цьому, запропонована модель, будучи дуже близькою до «трирівневої психологічно інтегрованої моделі лідерства» Дж. Скулера (James Scouller), яку її автор ще 2011 року в роботі [307] охарактеризував як «відносно новий погляд на лідерство», є кроком вперед, оскільки, на відміну від уже відомої, забезпечує можливість об'єднувати як внутрішній інтелектуально-психологічний ресурс лідера, так й аналогічні ресурси множини nO_i членів його групи.

У зв'язку з цим іпотетичний потенціал корисності запропонованої нами моделі для лідера і групи його безпосереднього впливу (відділу, підрозділу, установи, організації, підприємства, територіальної громади, галузі, регіону і т. д.), а також для суспільства загалом є досить високим, оскільки, не заперечуючи корисності, дієвості й ефективності і рекомендацій з використання всіх відомих моделей лідерства, посилює впливовість й ефективність цих моделей за рахунок ефекту інтеграції інтелектуального ресурсу лідера та інтелектуальних ресурсів його співлідерів і послідовників для ухвалення й реалізації рішень щодо спільної діяльності.

Однак, верифікація нашого гіпотетичного припущення потребує виконання програми додаткових досліджень й оцінок результатів експериментальної апробації, упровадження та використання технологічних рекомендацій 3S-моделі в практичному управлінні чинними лідерами, їхніми співлідерами і послідовниками – функціонерами системи публічного управління та адміністрування.

Висновки до розділу 2

Виконаний нами теоретичний аналіз процесу функціонування механізму управління на прикладі типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт», ідентифікація шляхів і можливостей його вдосконалення, а також формування

взаємовідносин і взаємодії людських складників цієї пари, диференційованих за своїми здатністю і бажанням виконувати функції влади, з метою обґрунтування інноваційної моделі лідерства, здатної задовільнити вимоги, умови й потреби сучасного суспільства, дозволили дійти до таких висновків:

1. Удосконалення механізму публічного управління на основі дослідження взаємодії складників типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» потрібно і доцільно вирішувати шляхом організації взаємодії обох складників пари з використанням численних прямих і зворотних зв'язків, покликаних забезпечити їх ефективну і результативну взаємодію на засадах комбінування умов субординації і реординації як особливого виду інтелектуалізованого співуправління, здійснюваного одночасно як суб'єктом відносно об'єкта, так і об'єктом відносно суб'єкта.

2. Аналіз механізму формування взаємовідносин і взаємодії людських складників у межах типової управлінської пари «суб'єкт → об'єкт» продемонстрував можливість їх функціонування ще й в таких нетипових режимах як «суб'єкт ↔ суб'єкт», «об'єкт → суб'єкт» і «об'єкт ↔ об'єкт», графо-аналітичне дослідження взаємодії яких дало можливість класифікувати всі можливі режими їх взаємодії відповідно як «автократію», «синархію», «субократію» і «холакратію», а також доказово виокремити з цієї множини потенційно найбільш успішний варіант взаємодії – режим «суб'єкт ↔ суб'єкт» в результаті використання складниками феноменів синтелектики й синархії та виникнення в результаті цього «інтегрального інтелекту» нетипової управлінської пари й ефекту синергії від взаємодії її складників.

3. Створення площинної моделі диференціації людських ресурсів за характеристиками здатності й бажання виконувати функції лідерства в управлінській парі та їх поділ на категорії лідер (L), послідовник (F), лідери-послідовники (LF+) і (LF–) дозволило використати ці категорії для інтерпретації і детального аналізу типової управлінської пари у вигляді суб'єкта S_L , певної множини об'єктів nO_i з мережею прямих і зворотних зв'язків. У результаті цього було доведено, що зміни в інтелекті, ментальності, досвіді, життєвих цінностях і

орієнтирах сучасних людей усе більше витісняють з практичного управління режими авторитарності й лідерів-автократів з одночасним запитом на людиноцентричних лідерів-партнерів, які володіють моделями, методами і технологіями управління-лідерства на основі нових підходів до налаштування результативної й ефективної співпраці із усіма своїми послідовниками своїх послідовників незалежно від їхньої категоріальної належності.

4. Обґрунтовано доцільність і потребу розроблення інноваційної моделі лідерства епохи інтелектуальної економіки та запропоновано просторову модель в координатах «синархія – синтелектика – синергія», що покликана забезпечити використання інтелектуального капіталу і потенціалу власне лідера, інтелектуального капіталу і потенціалу всіх його послідовників шляхом регламентації механізму й технології їхньої інтелектуальної взаємодії в процесі спільної діяльності, а також продемонстровано, що в результаті виконання лідером передбачених 3S-моделлю технологічних приписів і прийомів інтелектуальної взаємодії з послідовниками варто очікувати отримання кращих результатів ефективнішим шляхом.

Однак, зроблені теоретичні припущення й обґрунтування, результати графо-аналітичного дослідження особливостей взаємовпливів, взаємовідносин і взаємовідносин складників S_L і O_i управлінської пари в режимі «суб'єкт↔суб'єкт», а також усвідомлення того що в практичному управлінні будуть, без сумніву, виникати причини й умови для відхилення від бажаного типу взаємовідносин і, як наслідок, поява результатів неефективного функціонування окремих пар з множини $S_L - nO_i$ в інших режимах, вимагають розроблення програми дальших досліджень.

При цьому, дальші дослідження варто спрямувати на переведення отриманих вище теоретичних рекомендацій у площину їх практичної реалізації шляхом формування потрібної суспільству усвідомленої комплексності співвідношення характеристик суб'єктності-об'єктності в усіх посадовців – функціонерів вітчизняної системи публічного управління та адміністрування. При цьому стає цілком доцільним оволодіння працівниками системи публічного

управління теоретичними, методичними і практичними рекомендаціями щодо запровадження вимог і технології 3S-лідерства в практику управління на всіх рівнях системи, а також ідентифікації й верифікації отриманих від цього результатів у контексті верифікації їх відповідності задекларованим очікуванням.

З цією метою потрібно:

- проаналізувати вітчизняну систему публічного управління та адміністрування як об'єкт потенціальної імплементації інноваційної моделі 3S-лідерства;
- розробити і сформулювати рекомендації щодо практичної реалізації вимог моделі 3S-лідерства в контексті наповнення вітчизняної системи публічного управління та адміністрування професійними і кваліфікованими виконавцями функціональних обов'язків інтелектуальних лідерів-функціонерів;
- експериментально підтвердити або заперечити існування в установах й організаціях вітчизняної системи публічного управління диференціації людських ресурсів за критеріями матриці лідерства, а також можливості використання відомих тестових методів для ідентифікації схильності особистості до оволодіння, практичного використання технології 3S-лідерства та отриманих результатів;
- привести порівняльний аналіз кращих прикладів і результатів практичного використання результатів і рекомендацій дисертаційного дослідження в реальних органах державного управління та органах місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3

АПРОБАЦІЯ МОДЕЛІ 3S-ЛІДЕРСТВА ТА ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1 Система публічного управління і адміністрування як об'єкт імплементації моделі 3S-лідерства: оцінка потреб, завдання та очікувані результати

Верифікація дієвості запропонованої моделі 3S-лідерства вимагає апробації та оцінювання останньої для початку на рівні елементарної групи «лідер – послідовники» з наступним поширенням отриманих результатів і рекомендацій на більш складні організаційні утворення і спільноти, що складають вітчизняну систему публічного управління та адміністрування.

Службовці системи публічного управління та адміністрування Української держави функціонують в одній із найбільш обтяжених клієнтами й обов'язками систем у світі, оскільки в перерахунку кількості населення на одного державного службовця (172,2) її випереджають тільки Казахстан (187,9), Китай (205) та Білорусь (266,6), коли, для прикладу, в Литві цей показник складає тільки 46 жителів [352].

Цілком очевидно, що за такого навантаження якісне виконання посадовцями системи обов'язків служіння народу вимагає позбавлення останніх тягара традиційних методів і підходів до управління, уключаючи менеджмент і лідерство, а також масове оволодіння та використання ними найсучасніших, адаптованих світових або генерованих власними силами технологій, механізмів, інструментів і набутого досвіду.

У цьому контексті такі зафіксовані нами в Розділі 1 умови обов'язкової професійної компетентності, періодичності, дихотомізму, адекватності і людиноцентризму можна просто додати до відомих переліків традиційних вимог до професійного лідерства посадовців, під яким розуміють їх здатність поєднувати власні знання, уміння та інтелектуальні здібності з практичною

діяльністю і навичками їх використання в процесах внутрішньої державноуправлінської практики і впливів на множину доручених об'єктів.

Проте, на відміну від цього очевидного рішення, нами запропоновано модель інтелектуального 3S-лідерства, що покликана доповнити традиційну практику діяльності публічних посадовців технологічними прийомами, спрямованими на вдосконалення процесів залучення й використання знань, умінь та інтелектуальних здібностей ще й своїх колег по системі та людських ресурсів із множини об'єктів публічного управління.

При цьому, очевидність того факту, що кадрове наповнення вітчизняної системи публічного управління та адміністрування, кількість посад у якій за штатним розкладом і за всіма категоріями станом на 31.12.2020 передбачало загальну чисельність у 219 844 осіб (за фактом 176 527) [353], а станом на 30.09.2024 відповідно 196 696 (а фактично 157 719) [354], вимагає адекватного вдосконалення їхніх знань, умінь і навичок, не викликає сумніву, оскільки зменшення чисельності вимагає підвищення професійності.

Отже, проблема забезпечення вітчизняної системи публічного управління професійними фахівцями з лідерськими здібностями набрала великої суспільної ваги і значення, оскільки тривалі і не завжди успішні реформаційні процеси в державному будівництві, в управлінні галузями національного господарства, у місцевому самоврядуванні і т. п. гальмуються з багатьох причин. Однією із найбільш вагомих серед них 23 опитані експерти назвали відсутність освічених кадрів із знаннями, досвідом і вміннями управління країною та її людськими ресурсами в умовах кардинальних політичних, соціальних і економічних змін інституціонального характеру, а в числі «повністю нереалізованих кроків реформи» ними були названо «практики сучасних процедур ухвалення рішень [355].

Ретельно проаналізовані в дослідженні [356] проблеми державної кадрової політики привели авторів до висновку, що «... такі якості і особистості державних службовців і ПОМС (посадових осіб місцевого самоврядування - М. Л.), які повинні домінувати (відповідальність за результати своєї професійної

діяльності, чесність і т. д.) під час виконання ними своїх посадових повноважень, нині є незатребуваними», що розвиток кадрового потенціалу повинен спрямовуватися на «...залучення і закріплення в ОДВ і ОМС (органи державної влади та органи місцевого самоврядування - М. Л.) висококваліфікованих фахівців, створення умов для реалізації ними свого професійного потенціалу, умінь, талантів і здібностей» [356, с. 31].

У цьому контексті варто зазначити, що, на думку зав. лабораторії методології психо-соціальних і політико-психологічних досліджень, д-ра наук з державного управління О. В. Суший, саме «відповідальність містить інтелектуальний та емоційний зміст і визначає цінність, соціальну значущість та ефективність вчинків, намірів, з яких відтворюється свідомо людська діяльність» [357, с. 179], що в нашому разі і є усвідомленою взаємодією людських складників множини управлінських пар.

Проте, навіть у документі «ЗВІТ про виконання Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки» в блоці «Державна служба та управління людськими ресурсами» серед головних недоліків виконання названої стратегії була зафіксована «Нестача на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів ...» [358, с. 11], «Недостатній рівень управління людськими ресурсам ...», що залишає цю проблему в переліку самих невідкладних для вирішення завдань державотворення [358, с. 14].

Таким чином, незаперечним варто вважати той факт, що проблема дефіциту лідерських компетенцій у чинного корпусі публічних службовців продовжує залишатися вирішеною неповністю, попри всі зусилля призначених для цього органів державного управління, спеціалізованих освітніх закладів та наукових структур. При цьому, специфіка лідерства в суспільстві, ментальність якого повинна бути звільнена від ідеології інституціональної матриці східного типу з метою переорієнтації ментальності людських ресурсів на ідеологію альтернативної західної, продовжує залишатися незадовільно дослідженою, оціненою і врахованою при науковому обґрунтування рекомендацій з підготовки лідерів покоління перехідного періоду, а більшість тих, хто хоче оволодіти

інноваційними для вітчизняної практики технологіями та інструментарієм, навчаються за не завжди добре адаптованими до вітчизняних умов і реалій концепціями і програмами міжнародної технічної допомоги.

Стан проблеми значно погіршився із започаткуванням процесів децентралізації влади і реформи місцевого самоврядування та з утворенням значного числа нових пар об'єкт-суб'єктів – територіальних громад (ТГ). При створенні останніх потреба в професійних функціонерах системи публічного управління та адміністрування зросла в зв'язку з передачею на рівень базових органів місцевого самоврядування колись сконцентрованих в органах центральної виконавчої влади, а також на регіональному і районному рівнях функцій, ресурсів, обов'язків і відповідальності.

Саме тому розроблення рекомендацій щодо експериментального впровадження в практику управління на базовому рівні системи управління державою інноваційної моделі й технології інтелектуально-функціонального 3S-лідерства з метою дослідження й оцінки її ефективності є актуальним науковим і важливим для практичного використання завданням, в основі вирішення якого лежить інтелектуалізація процесів і процедур взаємодії людських ресурсів органів публічного управління та об'єктів їх впливів.

Використавши відоме визначення тлумачним словником поняття «інтелектуалізація» як «... проникнення інтелектуалізму в життя людей, насичення його розумовою діяльністю», де «інтелектуалізм» - це «насиченість думками, ідеями; філософська змістовність;», а «інтелектуаліст» - це «людина розумової праці» [359, с. 793], реінтерпретуємо його в контексті персоналу системи публічного управління як насичення розумової діяльності цього персоналу думками, ідеями і філософською змістовністю.

Відомий японський економіст-футуролог Т. Сакайя (Taichi Sakaiya - Kotaro Ikeguchi) в книзі «Вартість створювана знанням або Історія майбутнього» сформулював незаперечно значущу в епоху інтелектуальної економіки тезу, що «... найбільш важливим засобом примноження створеної знанням вартості

виявляється розум окремої людини і ті, кому доручено її виробництво, повинні прагнути вкласти в нього якомога більше знань, досвіду, світосприйняття» [360].

Оскільки ж саме інтелектуалізація повинна поставати основним засобом належного використання управлінцями «... як власного інтелекту, так і інтелекту «доручених» для управління людських ресурсів» [322, с. 154], то варто зауважити, що до останнього часу «... більшістю вітчизняних дослідників шляхів удосконалення життєдіяльності українського суспільства з поля зору втрачено поведінку тих, «кому доручено виробництво» «створеної знаннями вартості» – кадрового наповнення органів публічного управління та адміністрування», а розроблення, експериментальна апробація та впровадження концепції та моделі інтелектуально-функціонального 3S-лідерства дозволить трансформувати персонал системи публічного управління в інтелектуалістів через збільшення частки розумового навантаження і праці.

Звернемо увагу на те, що проф. В. І. Кушерець ще 2003 року наголошував на потребі «...виокремити основні (ключові) зрушення, забезпечення яких можливе лише на основі всебічної інтелектуалізації, коли опираються на наукові знання та здоровий глузд у всіх сферах суспільного організму, особливо в царині державного управління» [361, с. 18]. Тобто, «наукові знання» і «здоровий глузд» у «царині державного управління» повинні залишатися пріоритетом інтелектуалізації людей – державних службовців, оскільки сьогодні «... головна проблема інтелектуалізації країни – бюрократія, яка керує нами» [362].

Отже, на цьому етапі розвитку суспільства останнім вимагається модернізація кадрового корпусу системи через забезпечення потрібних змін у моралі, у процесах мислення, в оволодінні сучасними управлінськими технологіями посадовців – складниками, що вже нині є залученими до процесів реалізації багатьох традиційних видів лідерства та призвели до появи і певного поширення таких модернових варіантів лідерства, як «моральне», «когнітивне» і «цифрове».

При цьому, для прикладу, тема морального лідерства в Україні є предметом активної аналітики, однак, аж ніяк не наукової і, тим більше,

практично-управлінської, а скоріше, суспільно-політологічної, психологічної і публіцистичної [для прикладу, 363, 364, 365].

Також варто зауважити, що коли світовими школами менеджменту досить ретельно опрацьовано складники морального інтелекту [для прикладу, 366] і пов'язаних з ним теорією, практикою та інструментами морального лідерства [367, 368], досліджено залежності між моральністю керівників та еволюційними змінами в менеджменті [369, 370], позитивною та ефективною робочою поведінкою [371], проявами творчості [372] і психологічним розширенням можливостей персоналу [373, 374], то науковий аналіз і пропозиції рекомендацій з вирішення подібних проблем в Україні, за окремими виключеннями, практично відсутні.

Якщо в роботі [370] обґрунтовано доводиться, що мораль і моральне лідерство вимагають володіння лідером мистецтвом аналітичного й критичного мислення та роздумів, а моральні лідери покликані забезпечити кожній людині з числа послідовників можливість квітнути й реалізовувати свій потенціал, а в іншій задекларовано імператив «... немає лідерства, окрім морального, і лідерство не існує поза мораллю» [373, с. 2], то в Україні окрім одиноких ентузіастів в межах щорічних Рішельєвських академічних читань «Лідерство в державному управлінні» [375], організації і проведення у 2013 році Інститутом лідерства та управління Українського католицького університету Міжнародної конференції «Моральне лідерство: виклики сьогодення» [376] останніми роками вітчизняні дослідники у сфері публічного управління практично не звертались до цієї тематики.

Проте, автори роботи [377] на підставі власних оцінок ситуації з моральністю вітчизняного управлінського корпусу прийшли до висновку, що «Удосконалення і розвиток моральних аспектів лідерства у вітчизняному публічному управлінні і адмініструванні вимагає інтелектуалізації кадрового наповнення системи через оволодіння сучасними управлінськими технологіями з належного використання як власного інтелекту, так і інтелекту довірених для управління людських ресурсів».

Отже, доцільність нашого звернення до сфери когнітивних технологій управління, менеджменту й лідерства зумовлена якраз тим, що лідерство епохи знаннєвої, інформаційної, поведінкової і т. п. економіки, демократизованого суспільства та інтелектуалізованих людей суттєво відрізняється від давно і добре відомих приписів і моделей ефективного лідерства середини і кінця XX століття. Саме тому когнітивні підходи до лідерства (*cognitive approaches to leadership*) слід розглядати не як окремий вид чи концепцію лідерства, а як формування у лідерів орієнтованості, готовності і вмотивованості розвивати і використовувати особисті мета-когнітивні здібності не для традиційного механізму впливу на послідовників, а для формування у них критично-аналітичного бачення, конструктивного передбачення, креативності і досягнення когнітивного консенсусу, тобто коли всі носії інтелекту і креативного потенціалу у групі послідовників розглядаються як потенційні когнітивні лідери.

Наголосимо, що когнітивно-поведінкове розуміння лідерства, що було започатковане ще 1986 року роботами з теорії когнітивних ресурсів Ф. Фідлера (Fiedler, F. E.) і Дж. Гарсії (Garcia, J. E.) [378, 379, 380], а також пізніше продовжене розвинуте за участю С. Мерфі (Murphy, S. E.) і Д. Бліта (D. Blyth) і [381], Р. Лорда (Lord R. G.) і С. Емріха (Emrich C. G.) [382], М. Мак-Корміка (McCormick M. J.) [383] та ін., демонструє, пояснює і пропонує використовувати необхідні поведінкові зразки лідерів щодо послідовників на основі власних та їх фундаментальних знань, віри в себе та в інших людей.

Отже, якщо взяти до уваги, що будь-які когнітивні технології можуть і повинні бути впроваджені та ефективно використані (у т. ч. і в системі публічного управління) винятково за умови наявності підготовлених до їх використання лідерів і, відповідно, груп їхніх послідовників, то варто дійти висновку про потребу і доцільність формування в Україні як лідерів, так і послідовників «зовсім іншого типу», які «... не можуть дозволити собі працювати в ізоляції від інших у нинішньому складному, динамічному середовищі». При цьому, метою їх формування є «... досягнення симфонії між

експертами, що грають гармонійно замість того, коли кожен експерт самотійно звучить чудово, але всі разом створюють какофонію» [384] .

Тут слід урахувати факт того, що світовим досвідом розвитку й використання інтелекту людських ресурсів уже запропоновано низка технологій, серед яких найбільш поширеними варто назвати такі варіанти когнітивної активності, як «критичне мислення» (Critical Thinking, John Dewey – 1910, Edward Glaser – 1941) [385], дивергентне і конвергентне мислення (Divergent / Convergent Thinking, Joy Paul Guilford – 1950) [386], «системне мислення» (Systems Thinking, Jay Forrester - 1950) [387], «стратегічне мислення» (Strategic Thinking, Andre Beaufre – 1963) [388], «відсторонене мислення» (Lateral Thinking, Edward de Bono – 1967) [389], «інтегративне мислення» (Integrative Thinking, Graham Douglas – 1986) [390], «проектне мислення» (Design Thinking, David Kelley, Tim Brown, Roger Martin – 1990) [391] та ін.

Авторами і співавторами названих технологій мислення та багатьма їхніми послідовниками вже опубліковано десятки книг і сотні наукових статей, а бізнес-консультантами – тисячі різноманітних практичних порад і рекомендацій. Проте, усі запропоновані ними алгоритми отримання інноваційних інтелектуальних рішень є майже ідентичними, оскільки в обов'язковому порядку включають елементи інтеграції і мотивації людського інтелекту до пошуку, генерування і реалізації нових ідей та рішень, що підтверджується оцінками експертів «Inc-Book Authority» в обширній публікації «100 найкращих книг всіх часів про креативне мислення» [392].

Якщо ж узяти до уваги, що під терміном «креативне мислення» Організація Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕСР/OECD) пропонує розуміти «... компетентність продуктивної участі в генеруванні, оцінюванні та вдосконаленні ідей, що може вилитися в оригінальні й ефективні рішення, прогресивні знання і зразки уяви, які вражають» [393, с. 7], то стає цілком очевидним той факт, що здатність до будь-якого, але обов'язково, креативного мислення є важливою характеристикою інтелекту його носіїв – людських ресурсів (послідовників), а

вміння створювати умови до його проявів – не менш важливою характеристикою їх керівників (лідерів).

Отже, умови, потрібні для «продуктивної участі» в творчому генеруванні інновацій в управлінській парі «суб'єкт – *n* об'єктів», створюються спільно і суб'єктом, і його об'єктами, а якщо управлінський складник не володіє потрібними знаннями і досвідом, то інтелект множини *n* інших членів групи залишиться невitreбуваним, інновації й розвиток будуть гальмуватися, попри наявний у персоналу системи інтелектуальний капітал і потенціал та володіння будь-якими технологіями мислення.

Цим самим і пояснюється той факт, що на всіх рівнях вітчизняної системи публічного управління та адміністрування ефект «какофонії» спостерігається вже впродовж тривалого часу, оскільки процеси формування корпусу чинних державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування продовжують відбуватися за проявів відомих і вже згаданих нами вище ефектів Данінга-Крюгера, Кланс-Іменс, Лейк Вобегон та ін., зумовленими не просто відсутністю в багатьох кандидатів на важливі посади потрібних для цього знань, досвіду й компетенцій, а й їхньою помилковою переконаністю у високих особистих (у т. ч. творчих) здібностях та здатності кваліфіковано виконувати складні і відповідальні обов'язки лідерів.

Окрім мислення, ще одним незаперечно впливовим складником кардинальної інтелектуалізації сучасного суспільства і його лідерів варто вважати комп'ютерно-мережеві засоби інтелектуалізації – новітню комп'ютерну техніку та інформаційні технології, що постають як підсилювачі в процесах управління ментальних можливостей кожної розумної людини. Тому інтелектуалізація кадрів системи вимагає і кардинальних змін у професійному володінні лідерами і послідовниками цифровими технологіями, що також стає потрібним складником переходу до нових методів управління вже сьогодні, оскільки зафіксоване багатьма вітчизняними дослідниками небажання частини управлінських кадрів «...засвоювати нові технології роботи та ухвалення управлінських рішень» [для прикладу, 394] уже «...перешкоджає побудові

діалогу між владою і суспільством, гальмує залучення населення до обговорення соціально-значущих рішень» [395].

Оскільки ж, на думку проф. Н. Д. Чалої, «... вплив четвертої промислової революції у сфері державного управління та місцевого самоврядування в Україні вже проявляється, тому варто очікувати стрімкої трансформації вимог до фахових компетенцій державних службовців» [396, с. 18], то стає цілком очевидною потребою цифрової трансформації лідерів і функціонерів усіх рівнів вітчизняної системи публічного управління за критеріями професійного володіння останніми інформаційно-комп'ютерними технологіями, що оптимізують, спрощують і прискорюють організаційні процедури, процеси збирання, збереження, сортування, оброблення, інтерпретації та використання інформації для ухвалення якісних управлінських рішень тощо.

Проте, аналіз та оцінка з цих позицій реального стану кадрового наповнення системи публічного управління в Україні дозволяє констатувати, що швидкість і масштабність освоєння сучасних цифрових технологій громадянами України, з одного боку, і органами влади всіх рівнів та їхніми лідерами і функціонерами, з іншого, залишає бажати кращого, оскільки за цим критерієм рівень громадян випереджає рівень чиновників. Головними причинами повільної цифрової трансформації вітчизняної економіки, на думку експертів, було небажання управлінських кадрів «... засвоювати нові технології роботи та ухвалення управлінських рішень» [395], «Низька включеність державних установ щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства» [397], організації «...не рухаються так швидко, щоб розвивати цифрових лідерів, просувати молодих лідерів та створювати нові моделі лідерства [398, с. 2], у результаті чого між владою і населенням, лідерами і послідовниками гальмується діалог і залучення до обговорення і вирішення соціально значущих проблем.

У зв'язку з цим, наявні в країні певні проблеми у впровадженні до процесів вітчизняного публічного управління технологій та інструментів «електронного врядування», «електронної демократії», «диджиталізації», «інформатизації», «цифровізації», «цифрової трансформації» і вимагають

першочергових змін у цих складниках лідерства, оскільки сьогодні «... потрібен зовсім інший тип лідера: «цифровий лідер», який може створювати команди, підтримувати зв'язки між людьми та їхню залученість, а також розвивати культуру інновацій, стійкість до ризику та постійне вдосконалення» [398, с. 2].

Таким чином, ураховуючи те, що для цифрового лідерства згідно з [398, с. 5] «... здібності лідерів повинні змінитися в трьох сферах: як керівники повинні думати, як керівники повинні діяти та як керівники повинні реагувати», орієнтованість критеріїв запропонованої нами моделі інтелектуально-функціонального 3S-лідерства повністю відповідає задекларованим потребам змін.

Однак, в загальному контексті нашого дослідження варто звернути увагу на той факт, що ні в розробленій Концепції [399], ні в планах «Створення курсу для державних службовців з цифрової грамотності» чи «... щорічного дослідження рівня цифрової грамотності» не передбачено, водночас, будь-яких заходів щодо здійснення очевидно потрібних змін у ментальності, у ціннісних орієнтирах і критеріях взаємодії персоналу системи, які б вимагали і забезпечували цих службовців не просто цифровими технологіями, а навчали ефективно співпрацювати з іншими людьми в колективах епохи мережевого суспільства, цифрової економіки й економіки знань на засадах феноменів синархії, синтелектики і синергії.

Без формулювання цього завдання та реалізації потрібних змін формування в Україні критично необхідної множини «цифрових функціонерів-лідерів» [50], що вимагає часу і витрат на масштабне й обов'язкове освоєння інформаційно-комп'ютерних технологій чинним кадровим наповненням системи, можливо, і буде виконано. Проте, потенціал ефективності й результативності «диджиталізації» без одночасного переходу на нові технології взаємодії між озброєними комп'ютерною технікою і технологіями людей не буде використаним з причин відсутності між останніми співуправління, співпраці і синергії, а «синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, а також технологій аналізу даних та Інтернету речей...» не отримає

ефективного використання і не зможе «...зробити державний сектор України ефективним, реактивним, ціннісним», як це, для прикладу, задекларовано в [401, 402].

Саме тому серед усього комплексу завдань з вирішення проблеми масштабної імплементації інтелектуально-функціонального 3S-лідерства варто, на нашу думку, уважати комплексне завдання створення в системі публічного управління критичної множини моральних, когнітивних і «цифрових» лідерів-функціонерів [403], індивідуальні характеристики яких визначатимуться не тільки традиційно їхніми особистісними рисами, характеристиками та лідерськими здібностями, а й рівнем їх особистої «моральності», «когнітивності» та «цифровізації».

При цьому, прискорене створення критичної множини «цифрових лідерів» в Україні є можливим як через обов'язкове освоєння цих технологій шляхом навчання нині чинного кадрового наповнення системи та вдосконалення навчальних програм з підготовки фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» всіх рівнів, так і шляхом залучення до сфери публічного управління людей, велика кількість яких «... обирає роботу в українських ІТ-компаніях, надає послуги і робить все для того, щоб зробити Україну найбільшим експортером ІТ-послуг в Європі» [404].

Важливим підтвердженням зроблених в нашому дослідженні припущень і ухвалених рішень можна вважати висновки недавньої статті (21.10.2024) у Forbes головної виконавчої директорки компанії «Leading NOW» Келлі Локвуд Праймус (Kelly Lockwood Primus), яка дійшла висновку, що в наш час «... зміна складу робочої сили змушує керівників змінити свій стиль керівництва», оскільки «замість традиційного командно-контрольного стилю < ... > найефективніші керівники – ті, які співпрацюють», а «...лідерські якості, які раніше вважалися відмінними рисами, тепер є мінімальними вимогами...» [405], що повністю відповідає нашим стартовим припущенням щодо доцільності використання нової моделі лідерства.

Таким чином, у результаті аналізу системи публічного управління як об'єкта впровадження інноваційної моделі 3S-лідерства, нами виявлено і сформульовано основні напрямки і завдання, у процесі вирішення яких персонал системи та її підсистем на всіх рівнях ієрархії наблизиться до усвідомленого оволодіння сучасними технологіями одноосібного і спільного мислення з генерацією та реалізацією спільних рішень з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій й отриманням ефекту синергії при досягненні запланованих результатів, а також потрібними для цього моральними чеснотами і життєвими цінностями посадовців-лідерів.

Не викликає сумніву, що пріоритетними умовами освоєння й використання обґрунтованих нами моделі і технології 3S-лідерства постають наявність у будь-якої людини інтелекту і здатність до використання ефективних прийомів мислення, а оволодіння персоналом системи основами моральності та інформаційно-комп'ютерних технологій тільки забезпечить підвищення продуктивності праці і якості управлінських рішень, мінімізуватиме необґрунтовані і помилкові рішення, скоротить чисельність потрібних для їх генерації й реалізації управлінців тощо, оскільки, як уже було нами наголошено вище, моральність і рівень «оцифрованості» є і нині тільки підсилювальним складником ефективності тих керівників, якими використовуються традиційні концепції і моделі лідерства.

В основі ж моделі 3S-лідерства, на відміну від традиційних моделей, лежить винятково спосіб мислення й організація інтелектуальної взаємодії лідера та множини його послідовників. Звідси виникає незаперечно очевидна потреба навчання персоналу системи тих способів і технологій мислення, що здатні й повинні перетворити традиційного лідера на інтелектуального, а традиційних послідовників-виконавців – на послідовників-співлідерів, якими в результаті ефективної інтелектуальної взаємодії отримується ефект синергії при досягненні кінцевих результатів.

У зв'язку з названими особливостями моделі 3S-лідерства потрібною умовою її експериментальної апробації перед провадженням ву практику

публічного управління є розроблення програми й організація єдиного експериментального процесу, що включає обґрунтований вибір, навчання й апробацію технологій мислення, адекватних до вимог критерії 3S-моделі, а також отримання, опрацювання, дослідження, інтерпретації та оцінювання результатів їх використання в практичному управлінні функціонуванням соціально-економічними об'єктів, формулювання висновків і рекомендацій.

Цілком очевидно, що експериментальна апробація, підготовка, практичне впровадження та оцінювання результатів використання запропонованої моделі 3S-лідерства вимагає розроблення й реалізації відповідної Програми та інструментарію, якими доцільно передбачити такий порядок дій:

- поширення в кадровому середовищі системи публічного управління інформації про наукові результати цього дослідження і практичні рекомендації з використання моделі і технології 3S-лідерства шляхом навчання і залучення до наукових досліджень здобувачів ступенів бакалавра, магістра, доктора філософії, членів наукової школи кафедри і науково-навчальної лабораторії кафедри;
- використання тестових технологій для дослідження й оцінювання відношення працівників, які практикують, системи публічного управління та адміністрування до лідерства як у традиційному розумінні цього феномену, так і в контексті поширеної та сприйнятої інформації про 3S-лідерство;
- здійснення експериментальної апробації моделі і технології 3S-лідерства в окремих організаційних структурах системи (через здобувачів вищої освіти з другим (магістерським) рівнем, які є працівниками системи публічного управління та адміністрування, аспірантів – працівників цієї ж системи) та оцінити зміни, що відбулися в результаті її використання.

Поширення інформації про інноваційну технологію 3S-лідерства як результату й рекомендацій наукового дослідження передбачає навчання персоналу системи публічного управління новітнім способам і технологіям мислення, які можуть і повинні перетворити традиційного лідера на інтелектуального, а традиційних послідовників-виконавців – на послідовників-співлідерів, робить доцільним перегляд й аналіз відомих технологій мислення

для виявлення та використання тих, які є найбільш зручними для використання в моделі 3S-лідерства.

Досвід організації інтелектуальної взаємодії складників традиційної типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт», у якій один складник мислив й ухвалював рішення, а інший – мислив і виконував це рішення, ґрунтувався на використанні в практичному управлінні комплексу т. зв. «інтелектоінтегровувальних» [406, с. 116] та «інтелектомотивуючих» [406, с. 194] технологій ефективного використання керівниками інтелекту підпорядкованих їм людей, груп, команд, підрозділів. Проте, цей досвід не передбачав спільних інтелектуальних зусиль керівника і підлеглих для прийняття управлінських рішень, а орієнтував керівника на використання інтелекту підлеглих виключно для якісного виконання його особистих рішень.

Саме тому першочерговим завданням у контексті підготовки до впровадження технології 3S-лідерства постає потреба навчити обидва складники управлінської пари мислити й діяти спільно в режимі «суб'єкт – суб'єкт», де домінують процес спільного мислення, а його результати (інтелектуальні продукти: ідеї, цілі, плани, програми, стратегії, рішення) визначають усю дальшу діяльність пари.

Однак, як вказано в одному із останніх за часом (11 лютого 2021 року) дослідженні групи експертів міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company щодо вирішальної ролі лідерства у формуванні і розвитку психологічного стану групи [407] «Поводження людини (мається на увазі лідера, М. Л.) нелегко змінити за одну ніч». Для цього, на їхню думку, варто вийти за межі наявних навчальних програм та розгорнути систему поширення інформації про суть і достоїнства моделі 3S-лідерства, про рекомендації щодо сфер її практичного використання та про переваги очікуваних результатів.

Таким чином, на виконання завдань з поширення інформації в процесі навчання і науково-навчальної діяльності нами було запропоновано:

- впровадити в освітньо-професійні програми спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» всіх рівнів і форм навчання

(бакалаврат, магістратура, аспірантура) завдання з вивчення інноваційних видів інтелектуально-функціонального 3S-лідерства [408];

- використати можливості кафедральної наукової школи «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» [409] для створення і поширення інформації про інноваційну модель 3S-лідерства шляхом виконання пов'язаних з цією тематикою наукових досліджень, підготовки і публікації статей, участі в конференціях і т. п.;

- використати можливості кафедрального науково-навчального підрозділу «Лабораторія інтелектуального розвитку для розширення можливостей регіонів» (LIDER – Laboratory of Intellectual Development for Empowering Regions), що була створена в межах міжнародного Українсько-Литовського проєкту для проведення наукових досліджень і навчально-консультативних тренінгів у середовищі кадрового корпусу регіональної системи публічного управління та адміністрування [410].

Однак, для дослідження, фіксації та оцінювання результатів реалізації програми поширення інформації й навчання працівників системи публічного управління основам 3S-лідерства виникає потреба в розробленні й використанні відповідного тестового інструментарію. Саме тому для вивчення й оцінювання стану оволодіння основами інтелектуально-функціонального 3S-лідерства контингентом слухачів усіх форм навчання бакалаврату, магістратури та аспірантури за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» стає доцільним вивчення й порівняння управлінських характеристик і преференцій респондентів, що не отримували інформації про інноваційну модель лідерства для порівняння з аналогічними характеристиками слухачів, які брали участь у процесі поширення цієї інформації.

З цією метою слід обґрунтувати вибір тестових інструментів, визначити контрольну й експериментальну групи слухачів навчальної Програми, провести опитування, опрацювати результати та інтерпретувати їх зв'язок з поширеною інформацією.

3.2 Експериментальна апробація сприйняття моделі інтелектуального 3S-лідерства у професійному середовищі

Виконання програми поширення інформації через навчальний процес.

На виконання програми поширення інформації, дані про інноваційну модель і технологію 3S-лідерства:

- з 2020-2021 навчального року внесено до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування» в такі дисципліни кафедри публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ: «Економіка управління» (Лекція «Керівництво і лідерство в бізнесі. Сучасні стилі і моделі лідерства»), практичне заняття «Вивчення сучасних моделей лідерства»), «Менеджмент людських ресурсів» (Лекція «Світові тренди менеджменту людських ресурсів»), «Публічне управління» (Лекція «Методи, процедури, інструменти, техніки публічного управління»), «Теорія організацій» (Лекція «Дизайн лідерства і лідера»);

- з 2019-2020 навчального року внесено до освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування» в такі дисципліни кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ: «Стратегічне управління» (модулі «Стратегічне планування та управління змінами» та «Прийняття рішень у публічному управлінні»), «Економіка та врядування» (модуль «Порівняльні економічні системи і публічне адміністрування»), «Публічна служба» (модуль «Лідерство та керівництво на публічній службі»);

- з 2021-2022 навчального року внесено до освітньо-професійної програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування» дисципліну «Проблеми економіки та управління сучасними організаційними структурами» (модулі «Проблеми економіки» і «Проблеми управління»).

У результаті цього навчальний складник інформації про модель 3S-лідерства щороку поширюється в середовищі не менше 150 чинних і майбутніх працівників вітчизняної системи публічного управління.

Виконання програми поширення інформації через наукову школу і науково-навчальну лабораторію кафедри. Оскільки членами наукової школи в роки, що передують її створенню, уже було розроблено й апробовано оригінальні моделі інтелектоінтегровального та інтелектомотивувального впливу на людські ресурси, технології інтелектуалізації управління, лідерства і гармонізованого менеджменту, то, починаючи з 2016 року, її активними учасниками за напрямом «інтелектуалізації управління» було захищено 2 докторські і 2 кандидатські дисертації з економіки і 4 кандидатські дисертації з державного управління, а за напрямом «... синархо-синтелекто-синергічної моделі лідерства й управління взаємодією керівного та функціонального персоналу органів управління з людськими ресурсами підпорядкованих систем» опубліковано 22 наукові статті у вітчизняних і 12 у закордонних журналах, 28 тез доповідей і виступів на вітчизняних і 8 на міжнародних конференціях, у числі яких за участю автора цього дослідження опубліковано 12 статей і 20 тез доповідей, у т. ч. за результатами роботи науково-навчальної лабораторії LIDER 2 статті і 5 тез доповідей.

Таким чином, опубліковані в наукових журналах і збірниках науково-практичних конференцій результати досліджень сприяють поширенню інформації про можливості й потенціал використання інноваційної моделі 3S-лідерства між сотнями й тисячами читачів як в Україні, так і в міжнародному науковому середовищі.

Виконання програми тестових досліджень. Цілком зрозуміла відсутність спеціалізованих тестів для виявлення й оцінювання критеріїв моделі 3S-лідерства зумовила потребу вибору комплексу відомих тестів для виявлення окремих характеристик і преференцій управлінців, із числа яких можна виокремити й використати інформацію для оцінювання відповідності респондентів критеріям запропонованої і досліджуваної моделі.

У цьому контексті зауважимо, що тестові дослідження слухачів магістратури спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та аналіз їх результатів кафедрою публічного управління та, адміністрування було започатковано, починаючи з 2016-2017 навчального року з метою вдосконалення індивідуальних навчальних траєкторій на основі отриманої інформації. Зібраний упродовж 4-х років масив інформації було частково опрацьовано, а певні результати, висновки й рекомендації опубліковано в низці статей і доповідей на конференціях [для прикладу, 146, 277, 284, 411, 412].

У цьому контексті зауважимо, що результати і висновки дослідження, що було опубліковано в статті [146], продемонстрували можливість нетривіального використання інформації, отриманої про управлінські характеристики респондентів з використанням, для прикладу, тесту «Аналіз своїх обмежень» [413] для отримання додаткової інформації про респондентів.

Таке нестандартне використання тесту «Аналіз своїх обмежень» дозволило виявити залежність між рівнем самооцінки респондентів і досвідом їх роботи в системі публічного управління та встановити, для прикладу, що чинний персонал системи схильний до недооцінювання власних здібностей. Якщо із фахівців, які практикують, з певним досвідом роботи близько 75% недооцінюють себе (проти 30% – оцінок осіб без досвіду), це мотивує пошук причин такої невпевненості. При цьому, частка персоналу з досвідом практичної роботи, які переоцінюють власні здібності, також є набагато меншою (4,4%) проти 30% тих, хто такого досвіду не має [146].

Ці факти свідчать, на нашу думку, про те, що відношення між лідерами і послідовниками в управлінських парах середовища чинних працівників системи публічного управління на цей час продовжує залишатися незадовільними, оскільки така диференційованість оцінок формуються насамперед під впливами їхніх керівників та відсутністю відповідної реакції з боку підлеглих.

За аналогічним зразком нами було обґрунтовано алгоритм комплексного використання вже зібраної інформації для виявлення й оцінювання схильності респондентів до оволодіння та використання технологією 3S-лідерства, в основі

якого лежить використання детермінованих і відібраних за ознаками належності певної частини характеристик особи й оцінок тесту Вудкока-Френсіса «Аналіз власних обмежень» до критеріїв моделі 3S-лідерства.

Аналіз опитувальника «Особисті обмеження» і обґрунтування відбору оцінок за відповідністю критеріям моделі 3S-лідерства нами здійснено на основі таких припущень:

1. Перші п'ять складників (А, В, С, D, Е) тесту характеризують й оцінюють внутрішній світ особистості респондента (самоуправління, управління, саморозвиток, цінності і цілі), у зв'язку з чим можуть використовуватися тільки для уточнень в порядку врахування з наступними парами оцінок.
2. Складники G (уміння впливати на тих, хто оточує) та I (здатність керувати іншими) можуть бути використані для оцінки схильності особистості до задоволення такого критерію, як співуправління («синархія»). При цьому оцінка схильності i -тої особистості до синархії визначається сумою оцінок G та I – $SA = \sum_i (G+I)$.
3. Складники F (особистий творчий підхід) і J (уміння навчати інших) можна використати для оцінки схильності особистості до організації процесу співмислення («синтелектика»). Оцінка схильності i -тої особистості до синтелектики визначається сумою оцінок F та J – $SI = \sum_i (F+J)$.
4. Складники H (розуміння особливостей управлінської праці) і K (уміння налагодити групову роботу) оцінюють схильність до концентрації зусиль у процесі співпраці для отримання ефекту «синергія». Оцінка схильності i -тої особистості до синархії визначається сумою оцінок H та K – $SE = \sum_i (H+K)$.

Аналіз оцінок здобувачів магістерського ступеня заочної форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з наявного інформаційного масиву за вказаними парами складників (G-I), (F-J) і (H-K) надає можливість диференціювати будь-яку множину респондентів за їхніми власними

оцінками своєї готовності до виконання комплексу критеріїв моделі 3S-лідерства.

Припустивши, що схильність до задоволення критеріїв моделі 3S-лідерства виявляється за досягнення особою оцінки $Vi_{3S} > 50\%$ максимально можливого значення об'єму моделі

$$Vi_{3S} = \sum_{i(G+I)} \cdot \sum_{i(F+J)} \cdot \sum_{i(H+K)}, \quad (3.1)$$

де $\sum_{i(G+I)}$, $\sum_{i(F+J)}$ і $\sum_{i(H+K)}$ – сумарні результати оцінок за векторами «синархія», «синтелектика» і «синергія» 3S-моделі (Рис. 2.10), оцінка $Vi_{3Smax} = 20 \cdot 20 \cdot 20 = 8\,000$. При цьому, якщо $Vi_{3S} > 50\% Vi_{3Smax}$, це засвідчує певний рівень схильності особи до їх дотримання, а $Vi_{3S} < 50\% Vi_{3Smax}$ – про потребу навчання й розвитку особи за вимогами цих критеріїв.

Використання цього варіанту модифікованого тесту для опитування й оцінювань слухачів стаціонарної форми навчання, а також отримані результати Vi_{3S} і $\%Vi_{3S}$ наведено в таблицях 3.1 і 3.2.

Таблиця 3.1 Результати тестування здобувачів магістерського ступеня з публічного управління і адміністрування очної форми навчання 2019/2020 року вступу за методологією Вудкока-Френсіса, модифікованої під потребу виявлення схильності до задоволення критеріїв моделі 3S-лідерства

№	$\sum G$	$\sum I$	$\sum_{G+I}$	$\sum F$	$\sum J$	$\sum_{F+J}$	$\sum H$	$\sum K$	$\sum_{H+K}$	V_{3S}	$\% V_{3S}$	Δ
1	7	8	15	6	7	13	8	7	15	2 925	36,56	<
2	6	7	13	6	6	12	7	8	15	2 340	29,25	<
3	5	6	11	6	7	13	3	4	7	1 101	13,76	<<
4	8	5	13	6	8	14	7	6	13	2 366	29,57	<
5	10	8	18	9	10	19	10	10	20	6 840	85,5	>>
6	8	9	17	8	9	17	6	8	14	4 046	50,57	$\approx$
7	10	9	19	7	6	13	9	9	18	4 446	55,77	>
8	8	7	15	7	9	16	9	8	17	4 080	51,00	>
9	10	10	20	6	8	14	6	8	14	3 920	49,00	<
10	10	6	16	6	10	16	8	9	17	4 352	54,40	>

Таблиця 3.2 Результати тестування за модифікованим тестом М. Вудкока – Д. Френсіса здобувачів ступеня бакалавра з публічного управління і адміністрування очної форми навчання 2020/2012 року вступу

№	ΣG	ΣI	$\Sigma G+I$	ΣF	ΣJ	$\Sigma F+J$	ΣH	ΣK	$\Sigma H+K$	V_{3s}	% V_{3s}	Δ
1	5	4	9	4	6	10	4	3	7	630	7,87	<<
2	8	8	16	6	5	11	5	6	11	1 936	24,20	<
3	8	3	11	5	5	10	4	5	9	990	12,37	<<
4	7	2	9	6	5	12	5	4	9	972	12,15	<<
5	7	7	14	7	7	14	7	8	15	2 940	36,75	<
6	9	4	13	5	3	8	5	5	10	1 040	13,00	<<
7	10	8	18	5	8	13	6	9	15	3 510	43,87	<
8	8	6	14	5	6	11	6	8	14	2 156	26,95	<
9	2	1	3	5	2	7	4	3	7	147	1,84	<<
10	10	9	19	10	8	18	5	8	13	4 446	55,57	>

Як результат, у таблиці 3.1 (слухачі магістратури) із 10 опитаних 4 учасників (40%) потрапили в діапазон (>50%), 5 учасників (50,00%) опинилися в діапазоні (>25% – <50%) і 1 учасник (10%) – в зоні (<25%), а в таблиці 3.2 (здобувачі ступеня бакалавра) відповідно тільки 1 учасник (10%) відповідає зоні (>50%), 3 (30%) в зоні (>25% – <50%) і 6 (60%) в зоні (<25%).

Цілком очевидну різницю між результатами самооцінювання слухачами І-го курсу бакалаврату (10%) і слухачами 1-го курсу магістратури (40%) можна і варто, на нашу думку, уважати певним підтвердженням валідності модифікованого тесту, оскільки вже набуті знання і досвід слухачами магістратури, які працюють в системі публічного управління, насправді реально відрізняються і переважають аналогічні характеристики вчорашніх школярів.

Оскільки тест М. Вудкока і Д. Френсіса використовувався для вивчення характеристик здобувачів ступеня бакалавра та магістра ще до започаткування теми нашого дослідження, використання його модифікованого варіанту для

тестування слухачів, у середовищі яких інформація про модель 3S-лідерства вже була поширена згідно з запропонованою нами Програмою, його результати можуть дати корисну інформацію для порівняльних оцінок і виявлення змін у ментальності та управлінських преференціях контингенту респондентів.

У зв'язку з цим проаналізуємо раніше отриману й опубліковану в [65] інформацію про потрібні нам складники характеристик більшого числа слухачів – здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування» (попередньо виключивши із процесу аналізу учасників опитування, які не отримали кінцевих оцінок Δ). Оцінки V_{i3S} і $\%V_{i3S}$ сформовані згідно із зазначеними нами вище припущень подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Результати тестування здобувачів магістерського ступеня з публічного управління і адміністрування заочної форми навчання 2019/2020 року вступу за методологією Вудкока-Френсіса, модифікованої під потребу виявлення схильності до задоволення критеріїв моделі 3S-лідерства

№	Σ_G	Σ_I	Σ_{G+I}	Σ_F	Σ_J	Σ_{F+J}	Σ_H	Σ_K	Σ_{H+K}	V_{3S}	$\% V_{3S}$	Δ
1	8	8	16	5	7	12	8	8	16	3072	38,4	<
2	6	8	14	6	6	12	6	8	14	2352	29,4	<
3	5	6	11	6	7	13	3	4	7	1001	12,51	<<
4	8	4	12	7	6	13	6	5	11	1716	21,45	<<
5	10	9	19	9	10	19	10	9	19	6859	85,74	>>
6	9	9	18	8	8	16	7	8	15	4320	54,00	>
7	5	1	6	3	3	6	4	4	8	288	3,60	<<
8	4	5	9	2	3	5	3	3	6	270	3,37	<<
9	10	10	20	6	8	14	7	9	16	4480	56,00	>
10	8	4	12	3	7	10	6	6	12	1440	18,00	<
11	9	5	14	6	7	13	6	9	15	2730	34,12	<
12	8	10	18	8	10	18	7	10	17	5508	68,85	>
13	5	0	5	4	1	5	0	0	0	0	0	<<
14	7	7	14	5	4	9	7	4	11	1386	17,32	<
15	5	9	14	6	8	14	7	7	14	2744	34,30	<
16	10	10	20	9	10	19	9	10	19	7600	95,00	>>
17	9	5	14	4	4	8	2	4	6	672	8,40	<<

18	3	0	3	2	3	5	3	4	7	105	1,31	<<
19	5	1	6	3	1	4	3	3	6	144	1,80	<<
20	10	10	20	7	8	15	7	10	17	5100	63,75	>
21	5	9	14	5	6	11	5	7	12	1848	23,10	<
22	8	0	8	4	1	5	2	1	3	120	1,50	<<
23	7	8	15	6	5	11	6	6	12	1980	24,75	<
24	9	9	18	7	7	14	6	6	12	3024	37,80	<
25	9	9	18	8	8	16	9	9	18	5184	64,80	>
26	8	5	13	6	5	11	7	9	16	2288	28,60	<
27	6	4	10	4	4	8	3	3	6	480	6,00	<<
28	9	9	18	7	7	14	6	6	12	3024	37,80	<
29	7	4	11	6	4	10	5	5	10	1100	13,75	<
30	8	6	14	6	6	12	6	5	11	1848	23,10	<
31	5	9	14	9	6	15	5	7	12	2520	31,50	<
32	8	7	15	7	6	13	8	9	17	3315	41,44	<
33	4	0	4	5	1	6	3	2	5	120	1,50	<<
34	5	1	6	3	4	7	3	4	7	294	3,67	<<
35	10	9	19	9	9	18	7	10	17	5814	72,67	>
36	4	5	9	0	5	5	4	5	9	405	5,06	<<
37	8	7	15	6	6	12	8	9	17	3060	38,25	<
38	6	5	11	5	5	10	6	6	12	1320	16,50	<
39	8	7	15	8	9	17	9	7	16	4080	51,00	≈
40	6	2	8	3	2	5	1	2	3	135	1,69	<<
41	9	4	13	1	4	5	5	5	10	650	8,12	<
42	9	5	14	7	5	12	6	5	11	1848	23,10	<
43	5	0	5	5	1	6	1	4	5	150	1,87	<<
44	3	0	3	3	0	3	1	3	4	36	0,45	<<
45	7	4	11	3	3	6	7	6	13	858	10,72	<
46	7	1	8	3	4	7	2	1	3	168	2,10	<<
47	7	1	8	8	3	11	8	4	12	1056	13,20	<
48	4	3	7	1	7	8	1	4	5	280	3,50	<<
49	6	8	14	4	6	10	5	7	12	1680	21,00	<
50	9	10	19	7	8	15	9	8	17	4845	60,56	>
51	9	5	14	7	9	16	6	8	14	3136	39,20	<
52	4	4	8	2	5	7	3	3	6	336	4,20	<<
53	3	6	9	6	6	12	7	5	12	1296	16,20	<
54	9	3	12	6	5	11	6	6	12	1584	19,80	<
55	6	5	11	3	6	9	6	3	9	891	11,14	<<
56	7	3	10	8	5	13	5	3	8	1040	13,00	<
57	6	6	12	6	6	12	8	7	15	2160	27,00	<

58	6	4	10	7	4	11	4	3	7	770	9,62	<<
59	9	6	15	6	8	14	5	6	11	2310	28,87	<
60	10	9	19	4	7	11	9	8	17	3553	44,41	<
61	7	5	12	3	6	9	8	4	12	1296	16,20	<
62	10	5	15	9	3	12	6	3	9	1620	20,25	<
63	7	2	9	4	3	7	5	2	7	441	5,51	<<
64	9	9	18	8	8	16	6	9	15	4320	54,00	>
65	5	5	10	9	6	15	5	5	10	1500	18,75	<
66	9	8	17	3	3	6	6	3	9	918	11,47	<<
67	9	7	16	5	5	10	2	4	6	960	12,00	<<
68	9	9	18	8	9	17	8	6	14	4032	50,40	≈
69	3	5	8	2	4	6	4	2	6	288	3,60	<<
70	10	9	19	10	9	19	10	9	19	6859	85,74	>>
71	5	4	9	2	2	4	3	5	8	288	3,60	<<
72	9	6	15	7	5	12	8	6	14	2520	31,50	<
73	7	3	10	2	7	9	5	4	9	810	10,12	<
74	6	8	14	6	3	9	3	2	5	630	7,87	<<
75	10	6	16	7	5	12	8	5	13	2496	31,20	<
76	10	10	20	6	9	15	10	9	19	5700	71,25	>
77	6	6	12	5	9	14	9	7	16	2688	33,60	<
78	5	5	10	6	7	13	3	5	8	1040	13,00	<
79	10	10	20	8	9	17	10	9	19	6460	80,75	>>
80	9	6	15	7	5	12	8	6	14	2520	31,50	<
81	8	7	15	6	5	11	4	6	10	1650	20,62	<
82	10	10	20	7	8	15	9	9	18	5400	67,50	>
83	4	3	7	6	5	11	5	7	12	924	11,55	<
84	9	1	10	6	4	10	3	5	8	800	10,00	<
85	8	5	13	4	6	10	5	4	9	1170	14,62	<
86	6	4	10	4	4	8	3	6	9	720	9,00	<

Аналіз показників самооцінки за близькими до критеріїв 3S-лідерства характеристиками (Таблиця 3.3) демонструє, що зі всієї множини опитаних тільки оцінки 16 учасників (18,60%) опитування перевищують 50% вимог критеріїв моделі до усвідомленого використання її критеріїв. При цьому, мінімальну готовність до їх дотримання (< 25%) демонструють аж 73,25% респондентів і тільки 8,15% знаходяться в зоні (>25% – <50%).

Цікаві факти виявляє порівняння отриманих оцінок $\%V_{3S}$ із висновками результатів попереднього дослідження щодо адекватності самооцінки особи Δ (відповідність самооцінки й оцінки сторонніми чинниками), оскільки, якщо врахувати, що із всієї множини (86) опитаних із 16 учасників (18,60%) з діапазону ($>50\%$ вимог) 12 (63,16% від цієї групи) це ті респонденти, які, згідно з висновками [146], оцінили свої здібності та потенціал об'єктивно і адекватно та є схильними до використання критеріїв моделі 3S-лідерства, а також, що із 17 (19,76%) учасників з діапазону ($>25\% - <50\%$ вимог) оцінили себе адекватно 7 (41,17%), а з 52 (60,46%) учасників діапазону ($<25\%$ вимог) оцінили себе адекватно тільки 3 (5,77%), то знову можна прийти до висновку про певний рівень валідності оцінок модифікованого варіанту тесту, оскільки саме рівень адекватності є однією із специфічних і обов'язкових характеристик лідерів в системі публічного управління.

Тобто, розподіл готовності учасників опитування до реалізації моделі 3S-лідерства цілком відповідає початковому розподілу самооцінок респондентів, отриманих за оригінальною методикою тестування М. Вудкока – Д. Френсіса.

Результати аналогічного опитування, проведеного серед здобувачів ступенів магістра з публічного управління та адміністрування заочної форми навчання 2020 року вступу, наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Результати тестування за модифікованим тестом М. Вудкока – Д. Френсіса здобувачів ступеня бакалавра з публічного управління і адміністрування заочної форми навчання 2020/2021 року вступу

№	Σ_G	Σ_I	Σ_{G+I}	Σ_F	Σ_J	Σ_{F+J}	Σ_H	Σ_K	Σ_{H+K}	V_{3S}	$\% V_{3S}$	Δ
1	5	1	6	6	4	10	2	4	8	480	6,00	$<<$
2	4	6	10	6	6	12	5	6	11	1 320	16,50	$<$
3	10	9	19	8	10	18	6	8	14	4.788	59,85	$>$
4	8	0	8	6	3	9	1	2	3	216	2,70	$<<$
5	10	10	20	7	8	15	10	9	19	5 700	71,25	$>$

6	3	5	8	3	2	5	3	4	7	280	3,50	<<
7	4	9	13	4	5	9	6	5	11	1 287	16,09	<
8	9	6	15	8	10	18	9	9	18	4 860	60,75	>
9	10	5	15	5	7	12	8	9	17	3 060	38,25	<
10	5	3	8	5	2	7	5	2	7	392	4,90	<<
11	10	9	19	6	9	15	7	7	14	3 990	49,87	≈
12	10	10	20	6	7	13	8	9	17	4 420	55,25	>
13	3	5	8	0	2	2	3	4	7	112	1,40	<<
14	5	2	7	4	3	7	3	2	5	245	3,06	<<
15	7	5	12	7	6	13	2	3	5	780	9,75	<<
16	7	5	12	6	5	11	5	6	11	1 452	18,15	<
17	8	3	11	0	2	2	1	4	5	110	1,37	<<
18	10	8	18	7	8	15	7	9	16	4 320	54,00	>
19	9	8	17	4	9	13	5	7	12	2 652	33,15	<
20	8	8	16	7	8	15	9	6	15	3 600	45,00	<
21	8	7	15	7	9	16	5	8	13	3 120	39,00	<
22	8	8	16	5	8	13	3	6	9	1 872	23,40	<
23	3	0	3	3	1	4	2	3	5	60	0,75	<<
24	8	6	14	4	7	11	7	7	14	2 156	26,95	<
25	9	7	16	6	8	14	5	7	12	2 688	33,60	<
26	7	2	9	3	1	4	3	3	6	216	2,70	<<
27	7	4	11	3	7	10	5	7	12	1 320	16,50	<
28	6	4	10	5	3	8	4	5	9	720	9,00	<<
29	7	4	11	2	3	5	5	4	9	495	6,19	<<
30	10	6	16	7	8	15	7	9	16	3 840	48,00	<
31	10	7	17	7	10	17	8	8	16	4 624	57,80	>
32	5	2	7	7	4	11	5	3	8	616	7,70	<<
33	10	7	17	9	10	18	10	8	18	5 508	68,85	>
34	10	10	20	5	6	11	5	6	11	2 420	30,25	<
35	10	10	20	8	9	17	9	9	18	6 120	76,50	>>
36	6	1	7	5	5	10	5	6	11	770	9,62	<<
37	10	10	20	10	10	20	10	10	20	8 000	100	>>>
38	8	6	14	9	5	14	6	8	14	2 744	34,30	<
39	3	3	6	2	3	5	4	4	8	240	3,00	<<
40	8	7	15	5	7	12	7	6	13	2 340	29,25	<
41	6	0	6	5	3	8	3	3	6	288	3,60	<<
42	6	7	13	6	6	12	5	7	12	1 872	23,40	<

43	9	10	19	10	10	20	10	9	19	7 220	90,25	>>
44	9	5	14	7	6	13	4	4	8	1 456	18,20	<
45	7	8	15	2	9	11	7	6	13	2 145	26,81	<
46	10	10	20	8	9	17	10	7	17	5 780	72,25	>
47	9	8	17	8	7	15	8	8	16	4 080	51,00	>
48	6	7	13	1	7	8	5	5	10	1 040	13,00	<
49	5	7	12	7	4	11	7	8	15	1 980	24,75	<
50	10	10	20	10	9	19	8	9	17	6 460	80,75	>>
51	10	9	19	8	8	16	9	9	18	5 472	68,40	>
52	10	10	20	7	10	17	10	9	19	6 460	80,75	>>
53	7	8	15	4	6	10	6	2	12	1 800	22,50	<
54	10	6	16	7	5	12	8	5	13	2 496	31,20	<
55	8	0	8	9	3	12	4	5	9	864	10,80	<
56	10	9	19	9	10	19	8	9	17	6 137	76,71	>>
57	9	8	17	5	7	12	7	10	17	3 468	43,35	<
58	4	2	6	2	2	4	2	2	4	96	1,20	<<
59	5	2	7	5	1	6	3	3	6	252	3,15	<<
60	6	5	11	7	9	16	7	9	16	2 816	35,20	<
61	10	9	19	9	9	18	9	9	18	6 156	76,95	>>
62	6	4	10	1	4	5	3	4	7	350	4,37	<<
63	9	9	18	6	8	14	8	8	16	4 032	50,4	≈
64	8	5	13	9	5	14	8	3	11	2 002	25,02	<

Отже, із всієї множини (64) опитаних 15 учасників діапазону (>50%) склало 23,43%, учасника, діапазону (>25% – <50%) – 19 (25,00%), а учасників з (<25%) – 29 (45,31%).

Порівняння із аналогічним розподілом оцінок таблиці 3.1 демонструє таку картину змін:

(18,60% → 23,43%),

(8,15% → 25,00%),

(73,25% → 45,31%),

з якої стає очевидно, що навіть точкове впровадження в навчальний процес інформації про модель і технологію 3S-лідерства позитивно вплинуло на здатність слухачів (100% з яких є чинними працівниками системи публічного управління) до перерозподілу їхньої схильності (готовності) до переорієнтації на

критерії 3S-моделі із збільшенням частки (>50%) на 4,83% і (>25% – <50%) на 16,85% з відповідним зменшенням частки (<25%).

Таким чином, порівняння результатів таблиць 3.3. і 3.4 дозволяє дійти висновку, що просте поширення інформації про модель лідерства засобами навчального процесу зумовило 12,65% позитивних зрушень у вдосконаленні синархо-синтелекто-синергічних змін у ментальності персоналу.

Хоча така результативність не може, на нашу думку, суттєво змінити стан загальної орієнтованості чинних у системі людських ресурсів на критерії моделі 3S-лідерства, найбільш важливим результатом слід уважати той факт, що оригінальне використання спеціально модифікованого для потреб виявлення і оцінювання схильності респондентів до 3S-лідерства тесту М. Вудкока – Д. Френсіса надає можливість не просто виявити схильність, а й одночасно визначати певні потреби в навчанні й розвитку особистості, оскільки будь-які зміни починаються з усвідомлення того, що варто змінити, що від цього отримає лідер, його послідовники, група й організація.

При цьому знову зауважимо, що 3S-модель і технологія лідерства не диктують потреби, не вимагають і не передбачають обов'язкових змін особистісних рис і характеристик лідера та його послідовників, а тільки визначають які навички, методи і прийоми мислення та організації взаємодії учасників слід додатково сформувати за критеріями «синархія», «синтелектика» і «синергія».

Навіть якщо у когось і членів персоналу є більше схильності до пропонованого варіанту співпраці, а у когось менше, можливість спробувати сформувати і проявити потрібні навички, уміння мислити і віднайти відповідні методи, підходи і прийоми взаємодії з послідовниками важливо надавати всім, як лідеру, так і його послідовникам.

Зауважимо, що навіть нульове значення $V_{3S}=0$ не заперечує можливості оволодіння будь-якою особою основами 3S-лідерства, для чого їй буде потрібно тільки докласти більше зусиль, старань і мотивації для навчання.

Таким чином, модифікований нами тест М. Вудкока – Д. Френсіса може використовуватися як для оцінювання рівня схильності респондентів до практичного використання моделі 3S-лідерства, так і для планування навчальних заходів або самостійного засвоєння теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо використання цієї моделі лідерства.

Очевидно, що розроблення спеціального тесту для оцінювання, виявлення схильності, визначення слабких і сильних сторін особистості з метою навчання й розвитку потенційних 3S-лідерів вимагає значних додаткових досліджень. Проте, як оперативний інструмент для виявлення проблемних зон у задоволенні комплексу критеріїв моделі 3S-лідерства в першому наближенні запропоновану нами модифікацію тесту «Аналіз власних обмежень» М. Вудкока і Д. Френсіса можна використовувати.

Оскільки ж радикальна переорієнтація лідерів і людських ресурсів системи і підсистем публічного управління стане можливою винятково за умов масштабного оволодіння цією технологією управлінцями базових ланок ієрархії системи з поступовим поширенням на вищі рівні управління, вважаємо за доцільне використати для цього потенціал науково-навчальної лабораторії кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ «Лабораторія інтелектуального розвитку для розширення можливостей регіону» («Laboratory of Intellectual Development for Empowering Regions») «LIDER».

З цією метою до Плану роботи лабораторії «LIDER» було включено спеціально розроблену Програму спеціалізованого тренінгового курсу і методичних рекомендацій щодо популяризації та оволодіння моделлю 3S-лідерства в середовищі працівників системи державного управління і місцевого самоврядування регіону. Тільки після цього можна очікувати формування атмосфери як їхньої власної орієнтованості, так і налаштованості їхніх послідовників на комплекс критеріїв «синархія», «синтелектика» і «синергія» та їх похідних «співпраця» і «довіра», коли, згідно з ствердженням С. Р. Кові (Stephen Richards Covey), «синергетичний рівень взаємодії, заснований на

високій довірі, дозволяє отримувати рішення, кращі від тих, які пропонувалися спочатку» [414, с. 191].

Усе це має стати наслідком організації спільного інтенсивного мислення, обміну думками, ідеями, інформацією та спільних дій учасників, спланованих і реалізованих сценарієм спільного отримання лідером та його послідовниками позитивних результатів, серед яких очевидно найкращим стає результат «виграв-виграв» (win-win) як форма безпрограшної конкуренції учасників процесу взаємодії в управлінській парі [414, с. 161].

3.3 Обґрунтування доцільності і шляхів провадження змін в механізм суб'єкт-об'єктних стосунків в органах місцевого самоврядування територіальних громад

Ідея використання наукового й освітньо-консультаційного потенціалу лабораторії «LIDER» кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ для активізації процесу апробації та імплементації моделі інтелектуального 3S-лідерства в практичному управлінні ґрунтується на тому, що створення цієї лабораторії мало за мету впровадження в діяльність персоналу системи публічного управління регіону інноваційної технології дизайн-мислення для ліквідації таких проблем у системі як «... бюрократія, низький рівень мотивації та готовності персоналу державних органів до змін, відсутність лідерів та потрібних знань, брак часу, недостатність фінансування тощо» [415, с. 76] шляхом «... розвитку інноваційної культури та учасницького лідерства на основі індивідуально-орієнтованих і системно-орієнтованих підходів»» [416, с. 329].

Отже, за проблемою розвитку лідерства і таких його інноваційних складників, як партисипативність, індивідуальна й системна участь персоналу в діяльності державних установ, цілі і завдання цього дослідження повністю відповідають цілям і завданням лабораторії.

Відштовхуючись від визначення Дж. Б. Шоу, що «прогрес є неможливим без змін, а ті, хто не може змінити своє мислення, не можуть змінити нічого», слід усвідомити, що без зміни мислення лідерів і персоналу системи публічного управління та її підсистем на всіх рівнях ієрархії, зміни в ідеології, якості і ефективності функціонуванні прийти не можуть.

Саме тому, виходячи з того, що основним каналом впливу лабораторії «LIDER» на поширення інформації в середовищі лідерів і персоналу системи публічного управління регіону є розроблення та реалізація відповідних тренінгових програм, до навчальної тематики з поширення технології дизайн-мислення [417] слід додати такий важливий складник її реалізації, як інтелектуальне 3S-лідерство [418, 419], для чого нами було розроблено та апробовано відповідну тренінгову програму для керівного і функціонального кадрового корпусу 62 територіальних громад регіону [420].

Адже необхідність та доцільність пріоритетних і радикальних змін в ментальності працівників органів місцевого самоврядування диктують результати компаративного аналізу інформації про ресурсні характеристики, результати функціонування і чисельність працівників 62-х територіальних громад Прикарпаття, сконцентровані в таблиці «Ресурсні характеристики і результати поточного функціонування територіальних громад Прикарпаття (станом на I квартал 2021 року)» (Див. Додаток 1).

Цілком очевидним є факт того, що наведені в таблиці 3.5 поточні результати функціонування ТГ Прикарпаття (станом за I-й квартал 2021 року) продемонстрували відсутність раціонального зв'язку між доходами загального фонду (ДЗФ) і видатками з цього ж фонду (ВЗФ) на душу населення кожної громади, між рівнем їх дотаційності (РД), рівнем видатків на утриманням органу місцевого самоврядування (РВ) та кількістю його працівників ($N_{\text{ОМС}}$), що свідчить про повну неготовність новостворених органів, їх лідерів і лідерів-функціонерів до управління громадами в ринкових умовах, про незатребуваність жителями територіальних спільнот від керівництва свої громад проявів

креативності, підприємливості, належного використання інтелекту та інших громадських ресурсів для задоволення потреб і прагнень населення і т. д.

Іншого пояснення існуючим диспропорціям в умовах, показниках і результатах функціонування територіальних громад ніж повністю неадекватне вимогам та потребам ринкового середовища креативне управління і генерування стратегічних рішень їх керівних органів немає.

Адже пояснити чому тільки 7 із 62-х громад (11,29%) не є дотаційними і тільки 3 з них з них (4,83%) (п.п. 26, 47 і 61) є профіцитними неможливо, оскільки більшість самоврядних типових пар «суб'єкт – об'єкт» в регіональній системі з позицій ефективного управління функціонуванням демонструють неефективні результати [422].

Окрім цього, управління життєдіяльністю більшості громад області є очевидно неефективним, виходячи з того, що в 61-й громаді (98,4%) видатки загального фонду (ВЗФ) на 1 жителя громади перевищують доходи (ДЗФ). Тільки в 21 громаді (33,9%) обсяги місцевих податків і зборів перевищують видатки на утримання ОМС, а в 16 громадах (25,81%) видатки на утримання органів управління перевищують 50% доходів ЗФ, при цьому, у 2-х (п. п. 11 і 44) вони перевищують 80% ЗФ, а в однієї (п. 33) вони складають 99,3% ЗФ.

Про глибоку неефективність управління низкою громад свідчить і значна диференційованість використання частки людських ресурсів для управління. Якщо 2021 року усереднений вітчизняний показник кількості населення, яке припадає на одного державного службовця, складає ≈ 172 [423] і, для прикладу, в Ямницькій ТГ він також складає ≈ 172 , то в Олешанській ТГ на одного працівника апарату управління діяльністю громади припадало тільки ≈ 122 , Більшівцівській ТГ ≈ 118 , в Угринівській ТГ – 68, а в Зеленській ТГ – 50,4.

Одночасно в багатьох ТГ цей показник досягає кількох сотень людей на 1 працівника апарату управління ТГ, як це є, для прикладу в Калуській ТГ (768), Івано-Франківській ТГ (565), Богородчанській (675), Верхнянській (567), Печеніжинській ТГ (447,5) та ін., в яких середньостатистичний для України показник перевищується щонайменше в 3 рази.

Однак, просте порівняння показників дохідності (ДЗФ) і витрат (ВЗФ) демонструє, що у більшості ТГ з мінімізованим навантаженням на одного працівника апарату (< 172) ефективність управління аж ніяк не краща, а рівень дотаційності навіть більший ніж у інших.

Однак, просте порівняння показників дохідності (ДЗФ) і витрат (ВЗФ) демонструє, що в більшості ТГ з мінімізованим навантаженням на одного працівника апарату (< 172) ефективність управління аж ніяк не краща, а рівень дотаційності навіть більший ніж у інших.

Аналогічну ситуацію із співвідношенням між числом населення і числом посадовців в органі управління демонструють і дослідження, виконані в Україні 2019 року в рамках Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), де із 6-ти оцінених ОТГ міського типу у 5-ти цей показник перевищує середньостатистичний [424, с. 43].

Причини такої диференціації пояснюються тим, що згідно із статтею 6 Європейської Хартії місцевого самоврядування, «.... органи місцевого самоврядування повинні мати можливість визначати власні внутрішні адміністративні структури з урахуванням місцевих потреб і потреб забезпечення ефективного управління» [425],], а Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» в частині п'ятій (стаття 10) закріплює, що «чисельність працівників органів місцевого самоврядування встановлюється відповідною радою у межах загальної чисельності, визначеної типовими штатами, затвердженими Кабінетом Міністрів України» [426]. Отже, формування структури і штатного розпису будь-якого органу місцевого самоврядування є виключним повноваженням його голови і ради відповідного рівня.

На цій підставі можна стверджувати, що саме діючим головам і радам ОМС (суб'єктам) тих територіальних громад, характеристики яких приведені в таблиці 3.5, сьогодні є притаманною певна ірраціональність в їх рішеннях щодо структури, кількості і функцій підсистеми (суб'єкта) управління їх життєдіяльністю.

Цілком очевидним є факт того, що більшість лідерів ТГ намагаються вирішити управлінські проблеми формування, становлення і розвитку громад шляхом організаційних змін, шукаючи оптимальні (на свій розсуд) варіанти виконання палітри функціонально потрібних для ТГ завдань у структурі, відділах, збільшенні кількості і спеціалізації персоналу, пошуку фахівців і т. п., не покладаючись на новітні методи, технології та інструменти залучення до вирішення наявних проблем інтелектуального потенціалу наявних в громаді людських ресурсів.

І хоча проблема економічної ефективності життєдіяльності територіальних громад не є предметом цього дослідження, саме ця характеристика є настільки зумовлена якістю, професійністю й ефективністю функціонування суб'єктів управління (органів місцевого самоврядування), що автор дослідження «Управління територіальними громадами по-новому» [427] в запропонованому ним рейтинговому комплексі «Людиноцентричних показників ефективності ТГ» виділив групу показників публічного управління, до яких відніс:

- кількість населення на 1 працівника ОМС, $N_{\text{публ}} = N / N_{\text{помс}}$, $N_{\text{публ}}$ — кількість чиновників органу місцевого самоврядування, N — кількість населення в громаді;

- фінансове утримання органу влади, $I_{\% \text{оргвл}} = F_{\text{оргвл}} / F_{\text{видат}}$, $F_{\text{оргвл}}$ — видатки на утримання органу влади, $F_{\text{видат}}$ — загальні видатки;

- ефективність витрат на орган влади $E_{\text{оргвл}} = F_{\text{оргвл}} / N$, тис. грн, де $F_{\text{оргвл}}$ — видатки на утримання органу влади, а N — кількість населення.

Слід, проте, відразу зауважити, що останній показник не можна вважати показником ефективності витрат, оскільки ним не враховується ефект отримання результату управління, а віддзеркалюється проста вартість утримання місцевого органу влади для кожного члена громади.

Судити про ефективність управління за вартістю утримання органу влади жителями ТГ також не можна, оскільки неефективною може бути як дешева, так і дорога влада.

Саме тому, на нашу думку, при визначенні ефективності управління місцевої влади слід урахувати:

- результати, що генеровані в результати ділової активності населенням ТГ, а податки і збори від яких сплачено до її бюджету;
- витрати на утримання органу управління ТГ, що доводиться сплачувати кожному її жителю.

У такому разі співвідношення надходжень від місцевих податків і зборів до вартості утримання влади громади буде відбивати коефіцієнт ефективності управління

$$ТГ K_{\text{ЕУТГ}} = \text{ПЗ} / \text{ВУ}, \quad (3.1)$$

де ПЗ – обсяг місцевих податків і зборів, генерований діловою активністю населення громади (множиною N об'єктів управління), ВУ – видатки на утримання місцевого органу управління.

При цьому, $K_{\text{ЕУТГ}} \geq 1$ коли ефективно працюючий ОМС забезпечуватиме максимальний рівень надходжень до загального фонду з місцевих податків і зборів від ділової активності в громаді та мінімізації видатків на власне утримання. Результати розрахунку показника ефективності публічного управління в територіальних громадах Прикарпаття приведено в таблиці «Результати розрахунку показника ефективності публічного управління в територіальних громадах Прикарпаття» (Див. Додаток 2).

Спільний аналіз даних таблиць в Додатках 1 і 2 дозволяє виявити, що, для прикладу, видатки на утримання органу управління найбільшої в області бездотаційної Івано-Франківської ТГ (п. 26) складають для одного жителя 151,6 грн. а видатки на утримання органу управління такої ж бездотаційної однак однієї із найменших в області Поляницької ТГ (п. 47) – 942,5 грн. При цьому, у аналогічній за кількістю населення дотаційній Підгайчицькій ТГ (п. 46) ця сума складає 173,0 грн.

Показним є факт того, що у 24 ТГ (38,7%) утримання ОМС відбувається практично за рахунок дотацій з бюджету, оскільки генерованих в громаді результатів і отриманих від цього місцевих податків та зборів не вистачає для

утримання власного керівництва (для прикладу, п. п. 4, 5, 7, 8, 11, 12, 17, 18, 29, 31, 32, 33, 35, 38, 40, 44, 45, 48, 50, 53, 54, 55, 56, 59).

На межі самоутримання перебувають ОМС 18 громад (29,0%) (п. п. 1, 2, 9, 10, 14, 16, 21, 22, 23, 25, 30, 34, 39, 43, 46, 51, 57, 60), 18 ОМС (29%) забезпечують/управляють життєдіяльністю громади таким чином, що податки і збори від ділової активності її членів забезпечують утримання органу управління.

Саме тому, запропонований нами коефіцієнт $K_{\text{ЕУТГ}}$ дозволяє точніше визначати ефективність управлінської діяльності ОМС, а приведені в Табл. Додатку 2 результати його розрахунку демонструють, що управління можна вважати ефективним ($K_{\text{ЕУТГ}} > 1$) тільки у 27 ТГ (43,5%).

При цьому, тільки у 3-х ТГ (4,8%) (п. п. 6, 26 і 27) $K_{\text{ЕУТГ}} \gg 1$. Практично тільки в цих трьох громадах генеруються фонди для їх дальшого розвитку.

В цьому контексті не можна не зазначити, що, на думку спеціального посланника уряду ФРН з питань реформ в Україні Г. Мільбрадта, висловлену в інтерв'ю національному інформаційному агентству України «Укрінформ» 06.08.2021 року, «... розподіл коштів, коли при високих зарплатах керівників і фахівців не вистачає коштів на розвиток громад, мав би бути неможливим у новостворених ТГ [428].

З наведених даних цілком очевидно, що питання ефективності управління ТГ не віднаходить свого вирішення на шляху реалізації запропонованих їх лідерами структурно-чисельних і функціональних змін в управлінських підсистемах, а запропоновані в [424] критерії оцінювання «показників публічного управління» не повністю віддзеркалюють реальну картину ефективності управлінської праці і, тим більше, значення та ефективності в управлінській підсистемі проблеми якісного лідерства.

Однак, це не заперечує доцільності використання будь-яких інших можливостей у підвищення ефективності використання ресурсів громади, як найбільш цінного з яких у дослідженні [429] визначено спільний інтелектуальний ресурс їх людських ресурсів (керівництва і всього населення

громади), що цілковито відповідає концепції і критеріям 3S-лідерства в межах концепції типової управлінської пари.

У цьому контексті варто усвідомити, що рівень місцевих податків і зборів у будь-якій ТГ визначається інтелектуальною, творчою, діловою й фізичною активністю місцевого населення, що стає пріоритетним завданням органу управління – активне залучення керівництвом громади населення та його інтелектуального ресурсу в розвиток та підтримку підприємницьких ініціатив, в активізацію креативу та інноваційно-інвестиційної діяльності, створення нових виробництв, робочих місць, продукції і послуг з високою доданою вартістю і т. д.

Повертаючись до уже наведеної думки японського економіста про розум окремої людини і тих, кому доручено його використовувати, з потребою доходимо висновку, що цілком очевидним завданням ОМС як групи тих, «кому доручено» [360], є формування потрібних змін в інтелекті та ментальності всіх жителів громади, про що йдеться й у відповідях Г. Мільбрата про потребу «... досягти світоглядної трансформації громадян, навчитись краще враховувати інтереси населення при здійсненні реформ» [428].

Якраз названу ціль і переслідує намір використання навчально-консультативного потенціалу лабораторії «LIDER», призначеної для поширення технології дизайн-мислення в середовищі управлінського корпусу територіальних громад Прикарпаття, для пріоритетного навчання, розвитку і активного використання комплексу навичок інтелектуального 3S-лідерства у керівників і посадовців територіальних органів управління.

Адже, як вказувалось за результатами досліджень засновників лабораторії в уже цитованій публікації «... важливо не тільки залучати інших до прийняття рішень, а й створювати інноваційну культуру та залучати мотивованих фахівців, які мають необхідні компетенції для впровадження інноваційних змін» [417].]. Саме тому 3S-лідерство є тим важливим інструментом, що може забезпечити обов'язкове залучення інтелекту управлінського корпусу, функціонерів органу управління, усіх зацікавлених і вмотивованих громадян до участі в ухваленні важливих для громади (синархія), до активної участі в генеруванні

(синтелектика) і реалізації (синергія) інноваційних, інвестиційних та підприємницьких ідей, проєктів з формування в громаді локального бізнес-середовища з використання належних їй спільних ресурсів, що, без найменшого сумніву, сприятиме поліпшенню співвідношень усіх тих показників, які характеризують ефективність управління їх життєдіяльністю.

Оскільки паралельне оволодіння управлінцями територіальних громад Прикарпаття разом з дизайн-мисленням і сучасною технологією 3S-лідерства як очевидно потрібними інструментами реалізації завдань децентралізації, створення й реалізація Програми тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа вдосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття» стане важливим кроком у досягненні її цілей.

В основу розроблення програми покладено відому тезу Рене Декарта (René Descartes) «Cogito ergo sum» – «Думаю, отже, існую», коли наслідком процесу мислення особистості («cogito») стає висновок про усвідомлення її інтелектом нового результату свого мислення [418]. Тобто, результати мислення (Th) породжують дії із зміни когось або чогось (попереднього знання K_n) з наступним формуванням результату цієї дії (нового знання $K_n\uparrow$).

Таким чином, отримання кожною людиною оригінального (нового) результату є наслідком особистого використання процесу мислення (Th) для генерування на основі наявного знання (K_n) нового знання ($K_n\uparrow$) шляхом реалізації послідовності

$$K_n \rightarrow Th \rightarrow K_n\uparrow, \quad (3.2)$$

що демонструє залежність нового знання продукту ($K_n\uparrow$) від попередніх знань, а також від процесу і технології мислення, тобто

$$K_n\uparrow = F(K_n, Th). \quad (3.3)$$

При цьому, поява нового знання $K_{n\Sigma}\uparrow$ на основі вже наявних знань $K_{n\Sigma}$ в певній групі (суб'єкт управління) і спільноті (множина об'єктів управління) може відбутися тільки в результаті ефективного й результативного дизайн-мислення DTh_Σ усіх членів групи на чолі з її лідером, що вимагає уточнення функцій як лідера, так і його співлідерів та послідовників у в цих процесах.

Ураховуючи те, що наявні знання Kn_{Σ} і нові, генеровані групою з використанням дизайн-мислення рішення $Kn_{\Sigma}\uparrow$, є спільними, у процедурі організації такого мислення доцільно виокремити складники DTh_L (дизайн-мислення лідера) і DTh_i (дизайн-мислення кожного i -го члена групи). Тоді, послідовність (3.1) і залежність (3.2) отримають такий вигляд:

$$Kn_{\Sigma} \rightarrow DTh_L \rightarrow DTh_i \rightarrow Kn_{\Sigma}\uparrow, \quad (3.4)$$

$$Kn_{\Sigma}\uparrow = F(Kn_{\Sigma}, DTh_L, \sum DTh_i). \quad (3.5)$$

Звідси висновок – в основі мислення як лідера, так і його співлідерів та послідовників, окрім уже наявних знань, повинні лежати принципи, процедури й критерії дизайн-мислення, а завдання лідера полягає в забезпеченні взаємодії всіх членів групи як сукупності осіб, які мислять, що і віднайшло своє віддзеркалення в специфічній моделі 3S-лідерства.

Програму тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основи вдосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.5 Програма тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття»

№	Тема	Вид занять	Год.	Зауваги
1	Лідерство в сучасному світі. Роль і значення лідерства в сучасній Україні.	Мінілекція	0,6 год	Тест «Діамант лідерства»
		Дискусія	0,6 год	
		Тест	-	
2	Традиційні концепції і моделі лідерства. Особистість і лідерство. Матриця лідерства.	Мінілекція	0,5 год	Тест С. Делінгер
		Дискусія	0,5 год	
		Тест	0,2 год	
3	Управління життєдіяльністю територіальних громад. Аналіз ефективності управління.	Мінілекція	0,5 год	Тест І. Адізеса
		Дискусія	0,5 год	
		Тест	0,2 год	
4	Технології мислення лідера. Специфіка дизайн-мислення	Мінілекція	0,5 год.	-
		Дискусія	0,7 год.	
5	Концепція інтелектуального	Мінілекція	0,7 год	Тест

	лідерства. Модель інтелектуального 3S-лідерства.	Дискусія	0,5 год	Вудкока- Френсіса
		Тест	-	
6	Формування персональних рекомендацій.	Тест	0,5 год	-
	Персональний план викори- стання моделі 3S-лідерства.	Практична	0,7 год	
Загалом:			7,2 год	

Реалізація таких тренінгів в межах діяльності лабораторії «LIDER» з технології дизайн-мислення в середовищі персоналу регіональної системи публічного управління та адміністрування дозволить удосконалити лідерство і його результати через поширення рекомендацій численних напрацювань науковців кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Обґрунтована вище можливість інтерпретації ТГ у вигляді типової управлінської пари в складі суб'єкта (СУ - ОМС) (голова – лідер, депутати та посадові особи – співлідери і послідовники) та множини N об'єктів їхнього управлінського впливу ($ОУ_N$), у кожному з яких також знаходяться свої лідери, співлідери та населення (Рис. 2.10), надає можливість поширити отримані в Р. 2.3 і 2.4 теоретичні висновки щодо умов забезпечення ефективної взаємодії складників елементарної управлінської пари (типової або нетипової) на більш складну ієрархічну систему з N складних управлінських пар, у якій груповий суб'єкт повинен налагодити співпрацю з кожним із усієї множини учасників процесу.

Ознайомлення працівників регіональної системи ОМС з комплексом нових знань і досвіду з основ дизайн-мислення та інтелектуального 3S-лідерства та використання останніх в управлінні дорученими територіальними спільнотами повинно впорядкувати на нових засадах механізми взаємовпливів і взаємодії влади, бізнесу і громадськості ТГ, підвищити ефективність управління й життєдіяльності, забезпечити поступове зростання рівня економічного, екологічного й соціального добробуту населення.

Очікуваними результатами переходу до партисипативних (інклюзивних) методів управління з використанням підходів і критеріїв інтелектуального 3S-лідерства можуть і повинні стати зростання суспільної та індивідуальної активності населення в соціальній і підприємницькій діяльності, збільшення потоку місцевих податків і зборів, зменшення витрат на утримання влади, збільшення частки коштів на вирішення поточних і стратегічних планів і проєктів із сталого розвитку.

Таким чином, варто визнати, що тенденція визначення ключовою вимогою щодо лідерів-керівників і лідерів-функціонерів у системі публічного управління їх здатності і вміння ефективно взаємодіяти із своїми співлідерами і послідовниками задля спільного досягнення позитивних результатів, означає не стільки посилення здатності і вмінь тієї чи іншої окремішньої особи, яка очолює ту чи іншу службу в органі місцевого самоврядування, скільки формування в цьому органі системи й атмосфери належного сучасного лідерства, співлідерства і послідовництва на умовах концепції 3S-лідерства, виконання яких забезпечує перехід до функціонування типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» у нетиповий режим «суб'єкт – суб'єкт».

Обов'язок із створення такої атмосфери в будь-якій людській спільноті лежить на її лідері (обраним цією спільнотою або призначеним уповноваженим органом), а ефективна й результативна взаємодія між всіма іншими членами підпорядкованої йому групи, підрозділу, організації, територіальної спільноти і т. д. у складі співлідерів і послідовників стає тим стандартом організаційної поведінки, якому треба навчати, який у вітчизняній системі публічного управління й адміністрування треба і слід підтримувати та розвивати, використовувати й оцінювати, оскільки з біблійних часів досвід древніх правителів, викладений в приповідках царя Соломона говорить «Де нема розумного управління; народ занепадає; а де багато дорадників, там справи стоять добре» [431, с. 713].

Саме в такому контексті про 3S-лідерство слід говорити як про ціннісний феномен, який повинен лежати в основі управління ефективною життєдіяльністю

будь-якої сучасної людської спільноти, а відбір і наділення правами лідерів за схильністю претендентів до синархії, сінтелектики і синергії на всіх рівнях управлінської ієрархії держави і, в першу чергу, системи місцевого самоврядування на рівні територіальних громад стає основою тих цінностей, що утворюють 3S-простір в якості основи подальшого розвитку і зростання організаційної культури лідера та органу управління кожної громади.

При цьому, визнання лідером, співлідерами і послідовниками (загалом спільнотою людей в громаді) спільних цінностей перетвориться в ту рушійну силу, яка, дозволить планувати і реалізовувати результативні та ефективні стратегії сталого розвитку на всіх рівнях системи управління державою.

Висновки до розділу 3

Отже, послідовне виконання інтерпретації і аналізу системи публічного управління і адміністрування в якості об'єкта імплементації моделі 3S-лідерства з оцінкою потреб, завдань і очікуваних результатів впровадження інноваційного механізму взаємодії складових управлінської пари і запропонованої для цього моделі 3S-лідерства, експериментальної апробації її сприйняття та поширеності в професійному середовищі, а також обґрунтування доцільності та шляхів провадження необхідних змін в механізм суб'єкт-об'єктних стосунків суб'єктів регіональної системи публічного управління і адміністрування, дозволило прийти до наступних висновків:

1. Продемонстровано, що впровадження технології 3S-лідерства в практичне управління життєдіяльністю організацій і установ вітчизняної системи публічного управління і адміністрування вимагає радикальної переорієнтації лідерів і людських ресурсів системи та всіх організаційних підсистем публічного управління шляхом організації навчання як керівників, так і їх підлеглих мислити і діяти спільно в режимі «суб'єкт – суб'єкт», в якому процес спільного мислення домінує над індивідуальними інтересами, а його результати

(інтелектуальні продукти: ідеї, цілі, плани, програми, стратегії, рішення) генеруються на основі максимально можливого залучення інтелекту всіх учасників. Це, в свою чергу, вимагає поширення інформації про суть і достоїнства моделі 3S-лідерства, про рекомендації щодо сфер її практичного використання та про переваги очікуваних результатів.

2. Запропонована модифікація тесту М. Вудкока і Д. Френсіса «Аналіз власних обмежень» і його використання для вивчення та порівняння управлінських характеристик і преференцій респондентів в процесі експериментальної апробації сприйняття інтелектуальної моделі 3S-лідерства в професійному середовищі продемонструвало, що ця модифікація тесту може використовуватись в якості оперативного інструменту як для оцінювання рівня схильності респондентів до практичного використання моделі 3S-лідерства, так і для виявлення у них проблемних характеристик в здатності задовольняти комплекс критеріїв моделі 3S-лідерства з наступним плануванням навчання або самостійного оволодіння теоретичними положеннями і практичними рекомендаціями щодо її використання.

3. На основі порівняльного аналізу та оцінки ефективності управління територіальними громадами Прикарпаття, як потенційними об'єктами впровадження рекомендацій із змін механізму управління їх функціонуванням, запропоновано оцінювати ефективність управління коефіцієнтом $K_{\text{ЕУТГ}} = \text{ПЗ} / \text{ВУ}$ – відношенням обсягів місцевих податків і зборів (ПЗ) до видатків на утримання органу місцевого самоврядування (ВУ), з використанням якого виявлено і доведено, що питання ефективності управління ТГ не знаходить свого вирішення на шляху реалізації пропонованих їх лідерами структурно-чисельних і функціональних змін в управлінських підсистемах ОМС, чим спричинено значну диференціацію характеристик і результатів їх діяльності та практичну неефективність управління 89% ТГ. Це обумовлено використанням лідерами традиційних методів управління без залучення в процеси прийняття стратегічно важливих для всієї громади рішень інтелектуальних ресурсів своїх підлеглих функціонерів і населення громад та вимагає термінового і масштабного

впровадження змін в механізм взаємодії ОМС і населення через масштабну перекваліфікацію керівництва і функціонерів ТГ в лабораторії кафедри публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ «LIDER».

ВИСНОВКИ

Отримані результати виконання сформульованих у вступі низки завдань цього дослідження дозволило запропонувати наукове обґрунтування можливостей модернізації концепції та моделі лідерства для вітчизняної системи публічного управління і врядування в контексті вимог сучасного демократизованого, інтелектуалізованого та інформатизованого суспільства

1. Встановлено, що відомий з біблійних часів феномен лідерства залишається і сьогодні актуальною науковою проблемою, оскільки накреслені цілі і заплановані результати в сфері підготовки для вітчизняної системи публічного управління і адміністрування професійних лідерів не були досягнуті з причин тривалого збереження традиційних для командно-адміністративної системи методів і підходів до управління, а використання рекомендацій і досвіду світових шкіл менеджменту залишаються недостатньо адаптованими для умов переходу до демократії і ринку, що особливо проявилось у дегуманізації менеджменту та орієнтованості на досягнення результату за рахунок удосконалення структур, процесів, методів і технологій, а не людських стосунків.

2. Продемонстровано доцільність дослідження специфіки виконання функцій і завдань функціонерів системи публічного управління, які ніколи раніше не враховувались традиційними концепціями і теоріями лідерства, та обґрунтовано перелік специфічних характеристик, до числа яких запропоновано віднести:

- періодичність – обмеження перебування функціонера-лідера на його посаді у вигляді періодичних виборів, тривалості і кількості каденцій;
- дихотомічність – одночасне виконання ролі суб'єкта управління-лідерування та перебування в ролі об'єкта управління-лідерування;
- адекватність – здатність до вірної самооцінки власної відповідності вимогам і потребам ефективного та результативного виконання функцій лідера;

- людиноцентричність – орієнтованість характеристик і компетенцій функціонера-лідера на інтереси і потреби людей, їх груп і спільнот.

3. На основі аналізу еволюції поняття «механізм управління» встановлено, що нові можливості для удосконалення відомих теорій і моделей лідерства криються в особливостях утворення системи зв'язків, взаємовпливів і взаємодії між учасниками процесу взаємостосунків у типовій управлінській парі «лідер – послідовник», на основі якої будувались і відомі концепції, теорії і моделі, в яких, однак, не враховувалась множинність і різноманітність варіантів їх утворення з формуванням нетипових взаємовпливів між учасниками із різними статусними характеристиками, які до останнього часу не враховувались відомими концепціями, теоріями і моделями лідерства.

4. Запропоновано статусну характеристику особистості у вигляді коефіцієнта персональної суб'єктності K_{PS} для диференціації людських ресурсів соціально-економічних систем за їх бажанням і здатністю виконувати функції лідерства в типовій управлінській парі «лідер – послідовник» або «суб'єкт – об'єкт» з удосконаленням останніх введенням додаткових прямих і зворотних зв'язків і комбінуванням умов субординації та реординації як особливого виду інтелектуалізованого співуправління, здійснюваного як суб'єктом відносно об'єкта, так і об'єктом відносно суб'єкта, а також отримано опис взаємостосунків і взаємодії людських складових в рамках типової управлінської пари в інноваційних режимах «суб'єкт ↔ суб'єкт», «об'єкт → суб'єкт» і «об'єкт ↔ об'єкт», графо-аналітичне дослідження яких диференціювало можливі варіанти їх взаємодії в режимах «автократія», «синархія», «субократія» і «холакратія» та встановило найбільш успішний варіант взаємодії є «суб'єкт ↔ суб'єкт», в якому обома елементарними складовими пари використовується комплекс феноменів синархії для сінтелектики з виникненням в результаті цього ефекту синергії.

5. Доведено, що зміни в інтелекті, ментальності, досвіді, життєвих цінностях і орієнтирах людських ресурсів сучасних соціально-економічних систем приводять до поступового витіснення з практичного управління

традиційних проявів авторитарності та формуванням запиту на людиноцентричних лідерів-партнерів, які володіють моделями, методами і технологіями лідерства на основі нових підходів до налаштування результативної і ефективної співпраці із послідовниками незалежно від їх статусу в групі та запропоновано просторову модель інтелектуально-функціонального лідерства на основі використання комплексу синархо-сінтелекто-синергетичних феноменів, які виникають як результат усвідомленого виконання лідером регламентованого механізму і технологічних приписів та прийомів інтелектуальної взаємодії для належного використання інтелектуального потенціалу лідера і всіх його послідовників.

6. Запропоновано та експериментально апробовано модифікацію відомого тесту «Аналіз власних обмежень» для виявлення, вивчення, порівняння, оцінки і розвитку характеристик та преференцій особистості, необхідних для оволодіння інтелектуальною моделлю 3S-лідерства, що дозволило використати його як оперативний інструмент виявлення схильності респондентів до практичного використання моделі та ідентифікації проблемних характеристик їх здатності виконувати комплекс критеріїв, обґрунтувати, створити і апробувати в навчальному процесі бакалаврів, магістрів і докторантів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Інституту гуманітарної підготовки і державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу тренінгової Програми з поширення технології 3S-лідерства в середовищі персоналу органів місцевого самоврядування Прикарпаття, результати експериментальної апробації якої довели доцільність її використання для змін в ментальності людських ресурсів і удосконалення результатів їх активності.

7. Доведено, що ефективність управління територіальними громадами Прикарпаття завдяки продовження використання їх лідерами і персоналом органів управління традиційних методів з мінімальним залученням до процесів прийняття стратегічно важливих рішень інтелектуальних ресурсів співгромадян є незадовільною у 89% громад. В зв'язку з цим поширення і використання

технології інтелектуального 3S-лідерства в практичному управлінні громадами сприятиме переходу і лідерів, і персоналу, і населення до функціонування в режимі «суб'єкт – суб'єкт», за дотримання якого інтелектуальні продукти як результати спільного мислення (ідеї, цілі, плани, програми, стратегії, рішення тощо) домінуватимуть над індивідуальними інтересами окремих осіб чи їх груп в громадах та забезпечуватимуть економічну ефективність управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stogdil M. Ralf The Evolution of Leadership Theory. *Academy of Management Proceedings*. 1975. № 1. pp. 4-6.
2. Van Seters, D. A. and Field, R. H. G. The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*. 1990. Vol. 3, № 3. pp. 29-45.
3. Albert S. King Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*. 1990. Vol.15, № 2. pp. 43-54.
4. Thaddeus Hunt, JD, La Vonne C. Fedynich, Ed. D. Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*. 2019. Vol.8, № 2. pp. 20-26.
5. Yuan-Duen Lee, Pi-Ching Chen, Chin-Lai Su. The Evolution of the Leadership Theories and the Analysis of New Research Trends. *The International Journal of Organizational Innovation*. 2020. Vol. 12, № 3. pp. 88-104.
6. Основні теорії лідерства. *Діаграма*. URL: <https://coggle.it/diagram/WRDrt1xCxAABiK5N/t/основні-теорії-лідерства>
7. Joe Di Bartolomeo. Three Leadership Principles for 2021. 2021. URL: <https://georgian.io/three-leadership-principles-for-2021/>
8. Steve Earley. 6 Key Components to Effective Leadership. 2015. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/6-key-components-effective-leadership-steve-earley/>
9. Leadership Principles: 8 Fundamentals Every Leader Should Know. *FOCUS 3*. URL: <https://focus3.com/leadership-skills-8-principles-every-leader-should-know/>
10. Charles W. B. Wardell III. 9 Leadership Principles You Can Believe In. *Chief Executive*. 2018. URL: <https://chiefexecutive.net/9-leadership-principles-can-believe/>
11. Jennifer Varney. 10 Qualities of a Good Leader. *Southern New Hampshire University*. 2023. URL: <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/qualities-of-a-good-leader>
12. 11 principles of leadership. *WGU*. 2020. URL: <https://www.wgu.edu/blog/11-principles-leadership2006.html#close>

13. Alex Czartoryski. 12 Principles of Leadership. *Medium*. 2017 URL: <https://aczarto.medium.com/principles-of-leadership-f52ff6868ce8>
14. Adam and Jordan Bornstein. 22 Qualities That Make a Great Leader. *Entrepreneur*. URL: <https://www.entrepreneur.com/leadership/22-qualities-that-make-a-great-leader/299443>
15. Neculai I. Fântânaru. The 63 Qualities of a Leader. *Neculai Fantanaru*. 2011. URL: <https://neculaifantanaru.com/en/book-the-63-qualities-of-a-leader.html>
16. Шелест П. Ю. Україно наша Радянська. Київ: Видавництво політичної літератури, 1970. 280 с.
17. Симоненко О. В. Політичні лідери в Україні: наскільки вони можливі (політологічний аналіз). *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2010. Вип 45. С. 302-311.
18. Симоненко О. В. Лідерський вплив на модернізаційні процеси в незалежній Україні: автореф. дис. ... канд. політ. Наук. Київ, 2010. 16 с.
19. Липа Ю. Призначення України. Львів: Просвіта, 1992. 270 с.
20. Василенко В. Л., Авер'янов В. Б., Бурчак Ф. Г. та ін. Соціальне управління: довідник. Київ: Політвидав України, 1986. 415 с.
21. Дорошко М. С. Номенклатура компартійно-радянська. Енциклопедія історії України: Т. 7: Мі-О. Київ: "Наукова думка", 2010. 728 с. URL: http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?&I21DBN=EIU&P21DBN=EIU&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=eiu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=TRN=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Nomenklatura
22. Сторожев Р. І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній і зарубіжній літературі. *Державне управління*. 2017. №3(59). С. 21-25.
23. Грищенко І. М. Аналіз висвітлення проблематики лідерства в дослідженнях вітчизняних вчених. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №6. С. 100-103.
24. Бекешкина И. Есть ли в Украине общенациональные лидеры. *Политическая мысль*. 1994. № 3. 6-9.

25. Кухта Б. Л., Теплоухова Н. Г. Політичні еліти і лідерство. Львів: Кальварія, 1996. 224 с. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-cat-35.html>
26. Трофименко Л. С. Феномен жіночого політичного лідерства в Україні: дис... канд. політ. наук. Одеса, 2002. 168 с.
27. Приходченко Л. Л. Проблеми становлення політичного лідерства на регіональному рівні (на прикладі Південного регіону): дис.... канд. наук з держ. упр. Київ, 2002. 18 с.
28. Пахарєв А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становище : автореф. дис... д-ра політ. наук. Київ. 2003. 32 с.
29. Трач Н. О. Соціально-психологічні та інформаційно-комунікаційні механізми політичного лідерства: дис. ... канд. політ. Наук. Київ, 2010. 188 с.
30. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації : дис. ... канд. політ. наук. Київ, 2007. 209 с.
31. Галяс І. А. Лідер як суб'єкт владної діяльності в умовах сучасного транзитивного суспільства (соціальнофілософський аналіз): автореф. дис. ... канд. філос. наук. Сімферополь, 2011. 20 с.
32. Полисаєв О. О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз: дис. ... канд. філос. наук., ПереяславХмельницький, 2018. 201 с.
33. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. доктора пед. наук. Київ, 2011. 460 с.
34. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Харків, 2009. 22 с.
35. Карманенко В. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів: дис... канд. пед. наук. Умань, 2019. 274 с.

36. Бабкова-Пилипенко Н.П. Формування лідерських якостей майбутніх економістів у процесі професійної підготовки. автореф. дис. ... канд. пед. наук. Ялта, 2011. 22 с.
37. Алфімов Д. В. Теорія і методика виховання лідерських якостей особистості у сучасній загальноосвітній школі: дис. ... д-ра пед. наук. Луганськ, 2013. 493 с.
38. Сопівник Р. В. Теоретичні і методичні засади формування лідерських якостей майбутніх фахівців агропромислової галузі: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Луганськ, 2013. 40 с.
39. Семченко Н. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності: автореф. дис. канд. пед. наук. Харків, 2005. 20 с.
40. Кобера А. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України: автореф. дис. канд. психол. наук. Київ, 2008. 16 с.
41. Рудська А.І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів: автореф. дис. канд. психол. наук. Київ, 2013. 20 с.
42. Фелькель Т.Г. Психологічні умови розвитку лідерських якостей у майбутніх науково-педагогічних працівників: дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2013. 333 с.
43. Борщ Л. В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2007. 20 с.
44. Цимбал Л. І. Імперативи інтелектуального лідерства в глобальному економічному середовищі : дис... д-ра екон. наук. Київ, 2019. 544 с.
45. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. з держ. управління. Київ, 2012. 20 с.
46. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. канд. наук з держ. управл. Дніпро, 2017. 212 с.
47. Дубінська В. О. Феномен політичного лідерства в державному управлінні України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2017. 20 с.

48. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування: дис. д-ра наук з держ. упр. Київ, 2017. 448 с.
49. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
50. Толкованова В. В. та ін. Управлінське лідерство: виклики сьогодення: монографія. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.
51. Борщ Л. В. Лідерський потенціал та його вплив на гуманістичний розвиток суспільства. Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства: монографія. Київ: ВД «Корпорація», 2008. С. 91-132.
52. Сопівник Р. В. Виховання лідерських якостей студентів аграрних вищих навчальних закладів: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2012. 504 с.
53. Цимбал Л. І. Інтелектуальне лідерство в парадигмі глобального економічного розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2019, 343 с.
54. Грант Г. Лідерство в армії – нова парадигма в Україні. URL: <https://www.uifuture.org/publications/news/25153-liderstvo/v/armii>.
55. Кринець Л. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. №2(50). С. 51-58.
56. Степанюк Я. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. URL: <https://lvbs.com.ua/news/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/>
57. Бойко О. Лідерство як душа армії. URL: <https://enigma.club/articles/liderstvo-yak-dusha-armii>
58. Карпенко В. Інноваційні підходи до підготовки офіцера-лідера. *Військова освіта*. 2020. №1(41). С. 173-179.
59. Литвак А. И. Лидерство в здравоохранении. *Главный врач*. 2014. № 1. С.71-77.

60. Бабінець Л. С. Формування лідерства у сімейній медицині – фундамент успіху реформи охорони здоров'я України. *Спеціалізований медичний портал Health-ua.com*. URL: <https://health-ua.com/article/5866-formuvannya-lderstva-u-smejnj-meditsin--fundament-usphu-reformi-ohoroni-zdo>
61. Федик Т. Як розбудити у собі лідера: експрес-курс головної медсестри. *Довідник головної медичної сестри*. 2018. № 2. С.47-51.
62. Литвинова О. Керівник медичного закладу повинен грати за новими правилами. *Ваше Здоров'я*. URL: <https://www.vz.kiev.ua/kerivnyk-medychnogo-zakladu-povynen-graty-za-novymy-pravylamy/>
63. Марущак М. І., Криницька І. Я., Петренко Н. В., Габор Г. Г. Викладання в медичному університеті на засадах лідерства. *Медична освіта*. 2017. №4. С. 38-41.
64. Волкова Н. П., Наход С. А., Крижановська Г. І. До питання про лідерські якості викладача закладу вищої освіти та шляхи їх розвитку в умовах аспірантури. *Вісник університету ім. А. Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2019. № 2 (18). С. 30-38.
65. Головешко Б. Р. Про деякі проблеми розвитку лідерських якостей у студентів вищих навчальних закладів. *Збірники наукових робіт НТУ«ХПІ»: Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. № 32. 2012. С. 89-96.
66. Демчук К. Формування лідерських та професійних якостей майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. № 6. С. 9-10.
67. Карманенко В. В. Особиста й професійна ефективність. Тренінги з розвитку лідерських якостей у студентів економічних університетів. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2018. 73 с.
68. Савельєва О. О. Оцінка лідерського потенціалу студентів як майбутніх управлінців. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4. Т. 4. С. 81-84.

69. Ягоднікова В. В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно-орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи: дис. ... канд. пед. наук. Одеса, 2005. 190 с.
70. Сопівник Р. В. Формування лідерських якостей майбутніх фахівців агропромислової галузі. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2015. № 4 (67). С. 149-160.
71. Формування лідерської позиції майбутніх інженерів у закладах вищої технічної освіти: навч. посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, С.М. Резнік, Ю.І. Панфілов, А.І. Черкашин, І.В. Костира, В.В. Бондаренко; за заг. ред. О.Г. Романовського. Харків: НТУ «ХП», 2018. 195 с.
72. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. № 20. С. 63-68.
73. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64-67.
74. Шевчук О. А. Наукові підходи до стратегій забезпечення лідерства вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7 (ч. 4). С. 18-23.
75. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*. 2017. № 2. 2017. С. 65-68.
76. Ушенко Н. В. Домінанти інтелектуального лідерства підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1 (25). С. 59-68.
77. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 184-187.
78. Приходченко Л. Феномен лідерства в держслужбі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2001. № 5. С. 238-244.
79. Якубовський О. П., Приходченко Л. Л. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні: навч.-метод. посібник. Одеса: Оптімум, 2001. 173 с.

80. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорії лідерства. *Економіка і держава*. 2008. №11. С. 90-93.
81. Міщишин В. Лідерство на державній службі. *«Вісник державної служби України»*. № 3. 2011. URL: <http://old.csi.org.ua/?p=2424>
82. Сурай І. Г. Еліти в державному управлінні: феномен лідерства. *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 70-76.
83. Столяр Л. Проблеми лідерства в державному управлінні. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентові України*. 2012. Вип. 1 С. 58-65.
84. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 109-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_40_15
85. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства в системі державного управління України. *«Вища освіта України»*. 2014. №4. С. 26-29.
86. Орлів М. Розвиток лідерських якостей керівних кадрів сфери державного управління. *«Вища освіта України»*. 2014. №4. С. 36-38.
87. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. №1. С. 110-122.
88. Павлюк В. В. Вплив суспільних трансформацій на зміст лідерської свідомості державного управлінця. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2015. № 1(69). С. 64-71.
89. Войтович Р. В. Інтелектуалізація еліт як технократична умова інституційного лідерства в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2015. Вип.1 С. 48-53.
90. Гуменюк О. Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. *Актуальні проблеми психології*. 2016. Том. 1, Вип. 45. С. 23-29
91. Пашко Л. А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління: монографія. Донецьк: Моноліт, 2009. С. 255-271.

92. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21-42.
93. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. №12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>
94. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави: дис. д-ра філос. за спец. 281 – публічне управління та адміністрування. Київ., 2021. 227 с.
95. Якобчук, В. П., Войтенко, А. Б., Мороз, Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції, практика та досвід*. 2021. №2. С. 82-86.
96. Козюра І. В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. *Держава та регіони: наук. практ. журнал Запоріжжя*. 2016. № 3 (55). С. 161-167.
97. Жарая С. Б. Створення іміджу лідера. Етичний кодекс службовця місцевого самоврядування. Київ: Асоціація міст України, 2007. 121 с.
98. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр.* 2014. Вип. 2. С. 275-285.
89. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Харків: Фактор, 2015. 156 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/463/3.pdf>
100. Грищенко І. М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=945>
101. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 78-81.
102. Письменний І. В. Лідери територіальних громад як атрактори ефективного суспільного розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 53-59.

103. Письменний І. В. Посилення професіоналізації лідерів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 21 грудня 2019 р.). Дніпро. 2019. 153 с.
104. Розвиток лідерства: навч. посібник / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
105. Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: навчально-методичний посібник / За заг. ред. Баюка М.І., Гаман Т.В. Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. 311с.
106. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи. *Матеріали Всеукраїнського круглого столу* (Київ, 15 квітня 2015 року). Київ. 2015. 88 с.
107. Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування (дистанційний курс): навч.-метод. матеріали / За заг. ред. Пашко Л. А. Київ: НАДУ, 2017. 154 с.
108. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
109. Навчальні програми НАДС: «Лідерство на публічній службі». НАДС. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/liderstvo-na-publichnii-sluzhbi-30>
110. Дацюк С. Які лідери нам потрібні. *Українські новини*. URL: <https://ukranews.com/publication/1-yaki-lidery-nam-potribni>
111. Наседкіна М. Яких лідерів бракує Україні? NV. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/jakikh-lideriv-brakuje-ukrajini-2487709.html>
112. Яким має бути сучасний лідер на державній службі: чотири характеристики. *Судово-юридична газета*. URL: <https://sud.ua/ru/news/ukraine/191549-yakim-maye-buti-suchasniy-lider-na-derzhavniy-sluzhbi-chotiri-kharakteristiki>
113. Якого лідерства потребує державна служба? *Офіс реформ*. URL: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>

114. Лідерство у 21-му столітті. Перетин традиційного та інноваційного. *Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-3.pdf>
115. Мілованов Т. Політичне лідерство, якого немає. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/07/11/7185898/>
116. Страхова В. Україна: У Пошуках Лідера. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/u-poshukah-lidera-ua/>
117. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9 (37). С. 78-84.
118. Волощак І. Сьогодення вимагає нових форм лідерства - Дін Вільямс. *Аналітичний центр УКУ*. URL: <https://ac.ucu.edu.ua/sogodennya-vymagaye-novyh-form-liderstva-din-vilyam/>
119. «Україна потребує нової генерації лідерів». *Децентралізація*. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/p17382/>
120. Джил Ла Роуз. «Необхідно визначати пріоритети розвитку лідерства в Україні». *Інформаційний бюлетень «Бюрократ»*. 2019. № 15-16. С. 3. URL: <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-1516-9293-vid-29082009.html>
121. Романенко О., Канафоцька Г. Лідерство в державному та громадському секторі. *Християнська служба порятунку*. URL: <https://crs-center.org/liderstvo-v-derzhavnomu-ta-gromadskomu-sektori/>
122. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. 100 с.
123. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*. №1 (7) 2021. С. 162-179.
124. Пашко Л. А. Щодо сутнісних складових представницького лідерства. *International scientific and practical conference*. С. 40-44. URL:

<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/115/3081/6538-1?inline=1>

125. Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем. *Матеріали науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету*. Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. С. 110.
126. Ashby W. Ross. *An Introduction to Cybernetics*. London: Charman & Hall Ltd, 1957. 295 p.
127. Воронкова В. Г. Філософія глобалізації: соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри: монографія. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2010. 272 с.
128. Мартиненко В. М. Про суперечності моделі формування та реалізації системи державної влади і управління в Україні. *Вісник НАДУ*. 2003. № 4. С. 43-48.
129. Бех Ю. В. Філософський модус загальної теорії управління: монографія. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. 476 с.
130. Державне управління. Курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2011. 536 с.
131. Мартиненко В. М. Демократизація механізмів державного управління процесами суспільних трансформацій : дис... д-ра наук з держ. упр. Харків, 2004. 487 с.
132. Петренко В. П., Лютий М. О. Структурно-логічний аналіз відносин «влада-суспільство» в рамках типової управлінської пари. *Ukraine – EU. Modern technology, business and law : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 1. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection* . Chernihiv : CNUT, 2015. С. 162-164.
133. Попов С. М. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. С. 166-175.
134. Іванова Л. С. Гуманізація суб'єкт-суб'єктних відносин в економічних структурах технократичного суспільства: автореф. дис. канд. філос. наук. Сімферополь, 2008. 20 с.

135. Савицька Н. Л. Архітектоніка суб'єктів національного господарства: інституціонально-структурний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип.7. Ч. 1. С. 45-48.
136. Бойко-Бойчук О. В. Світові тенденції розвитку міст: Міжнародний досвід. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07bovmmd.htm>
137. Мартиненко В. М. Перехід від ієрархії до синархії – шлях до природно обумовленої парадигми соціально-управлінських систем. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. Вип. 2. № 2. С. 577-585.
138. Willink, J., Babin, L. The Dichotomy Of Leadership: Balancing The Challenges Of Extreme Ownership To Lead And Win Hardcover – St. Martin's Press; 1st edition (September 1, 2018). 320 pages.
139. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Лідерство і послідовництво: дві сторони однієї медалі або одна сторона петлі Мебіуса. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018 року)*. Івано-Франківськ, 2018. С. 43-46.
140. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Лютий М. О. Петля Мебіуса-Лістінга: уроки для вітчизняного лідерства. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Івано-Франківськ, 11-12 квітня 2019 р.)*. Івано-Франківськ, 2019. С. 308-400.
141. Тома Гемеркен Кемпійський. Наслідування Христа. URL: https://www.truechristianity.info/ua/books/inheritance_of_christ.php
142. Васянович Г., Будник О. Методологічні засади формування лідерських якостей майбутнього соціального працівника. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2018. № 1. С. 60-69.
143. Вижва М. Використання концепції Д. Скуллера у розробці програми розвитку лідерських властивостей старшокласників. *Психологічні науки*. 2019. Вип. 8 (53). С. 5-12.

144. Ковальська Н. М. Сучасний лідер у структурі публічного управління. *Публічне управління і адміністрування. Вісник ХНТУ*. 2021. №1 (76). С. 162-168.
145. Адізес І. К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером: посібник. Київ: Наш формат, 2018. 312 с.
146. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963>
147. Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77 (6). Pp. 1121-1134.
148. Clance, P. R. The impostor phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success. Atlanta: Peachtree, 1985. 209 p.
149. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління українською державою. *Теорія та практика державного управління*. 2017. №1 (50). С. 6-11.
150. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Аршулік О. С. Врахування впливу феномену Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. Участю (Одеса, 11 жов. 2019 р.)*. Одеса, 2019. С. 229-230.
151. Орлів М. С., Петренко В. П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Теорія та практика публічної служби: матеріали XII науково-практичної інтернет-конференції (Дніпро, 21 грудня 2019 р.)*. Дніпро, 2019. С. 95-96.
152. Дзвінчук Д., Петренко В. До визначення і використання коефіцієнта адекватності особи як інструмента добору кадрів управлінського корпусу

соціально-економічних систем. *Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law: collection of international scientific papers*. Chernihiv. С. 223-226.

153. Charles D. The Descent of Man (Great Minds). Prometheus; Revised edition. 1997. 698 p.

154. Чаморро-Премузік Т. Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами (і як це змінити)? : посібник. Харків: Віват, 2020. 224 с.

155. Boyd Anthony. Why Competent People Refuse To Become Leaders. *Medium*. 2020. URL: <https://byanthonyboyd.com/why-competent-people-with-leadership-skills-refuse-to-lead-acd8d27d160b>

156. Пашко Л. А. Презентація на тему: Управлінське лідерство на державній службі: утопія чи реальна необхідність? *SvitPPT*. URL: <https://svitppt.com.ua/rizne/upravlinske-liderstvo-na-derzhavniy-sluzhbi-utopiya-chi-realna-neobhidnist.html>

157. Пашко Л. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні. *Публічне управління: теорія і практика*. 2010. № 3-4. С. 81-89.

158. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. *Harvard Business Review Press*. 2020. 368 p.

159. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. Розпорядження КМУ від 24 червня 2016 року №474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

160. Дмитренко Г. А., Лук'янчук Н. В. Людиноцентризм освіти в контексті формування національної управлінської еліти. *Еліта, обдарованість, людиноцентризм*. матер. міжн. наук.-практ. конф. Київ, 2010. С. 121-126.

161. Дмитренко Т. А., Ріктор Т. Л. Розповсюдження ідеології людиноцентризму в структурах державного управління засобами післядипломної освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 7. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/5.pdf

162. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: монографія / За заг. ред. Г. А. Дмитренка; Київ: ДКС-Центр, 2014. 240 с.

163. Public Sector Leadership for the 21st Century. *OECD Publishing, Paris*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264195035-en>.
164. Leadership for the 21st century. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. *Deloitte Global Human Capital Trends*. 2019. 112 p. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
165. Georgia Hobs. What is 21st Century Leadership? The New Skills Every Manager Needs and How to Develop Them Fast. *Lepaya*. Decembre 2022. № 1 URL: <https://www.lepaya.com/blog/21st-century-leadership>
166. Bob Sternfels, Daniel Pachtod, Kurt Strovink, and Wyman Howard. The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory. *Mckinsey & Company. Strategy & Corporate Finance*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory>
167. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
168. Тлумачний словник економіста / За ред. проф. С. М. Гончарова. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 264 с.
169. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. URL: http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf
170. Кравченко О. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. Вип. 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>
171. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 2. С. 105-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_2_14

172. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм публічного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/8.pdf
173. Борисенко М. Б. Механізми державного управління інноваційним розвитком регіональних промислових кластерів: дис... канд. наук. Харків, 2000. 231 с.
174. Поповченко О. Н. Механизмы государственного управления энергосбережением в промышленном комплексе Украины: дис...канд. наук по гос. управлению. Донецк, 2003. 218 с.
175. Чечель А. А. Удосконалення державних механізмів управління розвитком туризму в Україні: дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2003. 204 с.
176. Блінова Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму державного управління агропромисловим комплексом: дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2004. 202 с.
177. Марченко В. В. Науково-методичні засади формування нових механізмів державного управління у сфері послуг: дис... канд. наук з держ. упр. Донецьк, 2004. 241 с.
178. Вишневская Н. П. Формирование механизма государственного управления постприватизационными процессами: дис... канд. наук по гос. Управлению. Донецк, 2004. 197 с.
179. Хайлова Т. В. Формирование государственного механизма управления экономической безопасностью предпринимательства: дис... канд. наук по гос. Управлению. Донецк, 2004. 232 с.
180. Гладченко Т. М. Науково-методичні основи створення механізму державного управління і регулювання системи безпеки підприємницької діяльності: регіональний аспект: дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2004. 235 с.
181. Мартиненко В. М. Демократизація механізмів державного управління процесами суспільних трансформацій : дис... д-ра наук з держ. упр. Харків, 2004. 487 с.

182. Плакида А. В. Механизмы государственного управления социальными флуктуациями на уровне региона: дис... канд. наук по гос. упр. Донецк, 2004. 168 с.
183. Лебединська О. Ю. Механізми державного управління міським продовольчим комплексом: дис... д-ра наук з держ. управління. Київ, 2004. 368 с.
184. Морозов Є. Л. Механізми державного управління науково-технічними програмами та проектами соціально-економічного розвитку регіону: дис... канд. наук з держ. упр. Донецьк, 2005. 213 с.
185. Чорномаз В. Ц. Механізми державного управління системою первинної медико-санітарної допомоги міському населенню : дис... канд. наук з держ. упр. Одеса, 2005. 218 с.
186. Беззубко Л. В. Развитие теории и практики функционирования механизмов государственного управления коллективными трудовыми конфликтами : дис... д-ра наук по гос. упр. Донецк, 2005. 447 с.
187. Бесчастный В. Н. Механизмы государственного управления профессиональной подготовкой сотрудников органов внутренних дел : дис... канд. наук по гос. управлению. Донецк, 2005. 167 с.
188. Шапоренко О. І. Механізми державного управління земельними ресурсами (на прикладі деградованих і малопродуктивних земель): дис... д-ра наук з держ. упр. Донецьк, 2005. 398 с.
189. Луговенко Н. В. Механізм державного управління запровадженням накопичувальної системи пенсійного забезпечення в Україні : дис... канд. наук з держ. упр. Харків, 2006. 200 с.
190. Ляшко І. І. Механізм державного управління вторинними сировинними ресурсами : дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2006. 205 с.
191. Остапчук В. В. Механизмы государственного управления непрерывным образованием в Украине : дис... канд. наук по гос. упр. Донецк, 2006. 172 с.
192. Савчук В. С. Механізми державного управління в сфері захисту економічної конкуренції в Україні: дис... канд. наук з держ. упр. Львів, 2006. 232 с.

193. Долгий О. А. Механізми державного управління податковою службою України в умовах ризиків: дис... д-ра наук з держ. управління. Ірпінь, 2006. 441 с.
194. Казанська О. О. Механізми державного управління підприємствами сфери інформаційних послуг: дис... канд. наук з держ. упр. Донецьк, 2006. 214 с.
195. Кравчук І. В. Механізми державного управління процесом адаптації національного права до права ЄС: порівняльний аналіз : дис... канд. наук з держ. упр. Київ, 2006. 216 с.
196. Коваленко В. П. Удосконалення механізму державного управління післядипломною освітою в Україні: дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2006. 204 с.
197. Козак І. І. Удосконалення організаційного механізму державного управління аграрним сектором (на прикладі Львівської області) : дис... канд. наук з держ. управління. Львів, 2006. 236 с.
198. Омел'янчук А. А. Розвиток механізму державного управління оподаткуванням фізичних осіб: дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2006. 194 с.
199. Кузнєцов К. В. Підвищення ефективності механізмів державного управління в контексті міжнародних податкових договорів України : дис... канд. наук з держ. упр. Київ, 2006. 194 с.
200. Пересоляк В. Ю. Формування механізму державного управління земельними ресурсами населених пунктів: дис... канд. наук з держ. упр. Львів, 2006. 222 с.
201. Долгальова О. В. Теоретико-методологічні засади механізмів державного управління сталим розвитком підприємств малого бізнесу в Україні : дис... д-ра наук з держ. упр. Донецьк, 2006. 531 с.
202. Балабан В. В. Механізми державного управління в сфері оподаткування з урахуванням принципів еволюційної економіки : дис... канд. наук з держ. упр. Донецьк, 2006. 207 с.
203. Евтушенко О. А. Механизмы государственного управления ценообразованием в здравоохранении : дис... канд. наук по гос. упр. Донецк, 2006. 232 с.

204. Кривенко І. Є. Принципи формування державних механізмів управління в рамках системної парадигми : дис... канд. наук з держ. упр. Донецьк, 2007. 201 с.
205. Маєвська Н. В. Механізми державного управління екологізацією надрокористування у вугільній промисловості України: дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2007. 242 с.
206. Дейч В. Б. Система и механизмы государственного управления в условиях значимой социально-экономической дифференциации страны : дис... канд. наук по гос. упр. Донецк, 2007. 198 с.
207. Михаліцька Н. Я. Удосконалення механізмів державного управління фінансовим оздоровленням промислових підприємств : дис... канд. наук з держ. управління. Харків, 2007. 208 с.
208. Захаров С. Є. Розвиток механізмів державного управління інтелектуальною промисловою власністю у контексті інноваційного розвитку регіону : дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2007. 203 с.
209. Балуєва О. В. Удосконалення механізмів державного управління розвитком інформаційної системи галузі охорони здоров'я : дис... канд. наук з держ. упр. Донецьк, 2007. 202 с.
210. Таршина О. С. Формування механізмів державного управління зайнятістю в умовах інноваційного типу розвитку економіки : дис... канд. наук з держ. управління. Київ, 2007. 178 с.
211. Ободець Р. В. Механізми державного управління ресурсним забезпеченням соціально-економічного розвитку регіону: дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2007. 198 с.
212. Сенюшкіна Т. О. Державні механізми управління етнічними конфліктами : дис... д-ра наук з держ. управління. Одеса, 2007. 441 с.
213. Чебикін Д. О. Механізми державного управління власністю на регіональному рівні : дис... канд. наук з держ. упр. Одеса, 2007. 225 с.
214. Яковлева Н. Г. Удосконалення механізмів управління державними корпоративними правами в Україні : дис... канд. наук з держ. управління. Харків, 2008. 198 с.

215. Богданов О. В. Розвиток механізмів державного управління підготовкою управлінських кадрів для регіону : дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2008. 204 с.
216. Єпішенкова Г. О. Розвиток механізму державного управління виробничою інфраструктурою підприємств вугільної галузі : дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2008. 192 с.
217. Скиба М. В. Механізм державного управління структурно-інноваційними зрушеннями в економіці України : дис... канд. наук з держ. управління. Київ, 2008. 192 с.
218. Сулімова С. І. Механізми державного управління у сфері захисту прав жінок в Україні: дис... канд. наук з держ. управління. Одеса, 2008. 189 с.
219. Панченко М. М. Удосконалення механізмів державного управління соціальною сферою на регіональному рівні: організаційний аспект : дис... канд. наук з держ. управління. Одеса, 2009. 205.
220. Гончарова Т. А. Механізми державного антикризового управління в регіонах на основі інноваційного розвитку : дис... канд. наук з держ. управління. Запоріжжя, 2009. 198 с.
221. Шемяков О. Д. Розвиток механізму державного управління соціальним діалогом : дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2009. 212 с.
222. Тягушева О. Г. Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти : дис... канд. наук з держ. управління. Запоріжжя, 2009. 200 с.
223. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: дис... д-ра наук з держ. управління. Донецьк, 2009. 462 с.
224. Акулов-Муратов В. В. Удосконалення механізмів державного управління і контролю в сфері охорони, захисту, використання і відновлення лісів в Донецькій області : дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2009. 199 с.
225. Парій-Сергеєнко Є. П. Удосконалення державного механізму управління формуванням та використанням місцевих бюджетів в Україні: дис... канд. наук з держ. управління. Харків, 2009. 203 с.

226. Рожкова І. В. Розвиток механізмів державного управління охороною громадського здоров'я на регіональному рівні: дис... д-ра наук з держ. управління. Запоріжжя, 2009. 419 с.
227. Алексейчук В. В. Механізми державного управління соціальним партнерством: дис... канд. наук з держ. управління. Запоріжжя, 2009. 195 с.
228. Логвиненко В. І. Механізми державного управління реформуванням та розвитком підприємств житлово-комунального господарства в регіоні : дис... д-ра наук з держ. управління. Донецьк, 2009. 429 с.
229. Міщенко Г. І. Механізми державного управління розвитком транспортного обслуговування населення в регіоні : дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2009. 256 с.
230. Міщенко К. С. Механізми державного управління соціальним захистом інвалідів в Україні : дис... канд. наук з держ. управління. Київ, 2009. 235 с.
231. Томашкова К. Т. Механізм державного управління економічною безпекою особистості : дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2009. 216 с.
232. Алфьорова І. Є. Механізми державного управління розвитком соціально-економічної інфраструктури регіону: дис... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2009. 237 с.
233. Виноградов О. В. Механізми державного управління багатоканальним фінансуванням системи охорони здоров'я України : дис... канд. наук з держ. управління. Київ, 2009. 207 с.
234. Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем. *Матеріали науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету*. Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. С. 110.
235. Кульман А. Економічні механізми. Київ: Прогрес, 2003. 296 с.
236. Юзьков Л. П. Государственное управление в политической системе развитого социализма: монографія. Київ: Вища школа, 1983. 155 с.
237. Нижник Н. Р., Мышков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навчальний посібник. Київ: УАДУ, 1998. 160 с.

238. Оболенський О. Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: монографія. Хмельницький: Поділля, 1998. 294 с.
239. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні: навч. посібн. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с. URL: <http://www.lawbook.by.ru/admin/averjanov/2-2.shtml>
240. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2001. Вип. 2. С. 10-16.
241. Державне управління: Словн.-довід. / заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
242. Корецький М. Х. Державне регулювання аграрної сфери у ринковій економіці: монографія. Київ: Видавництво УАДУ, 2002. 260 с.
243. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2002. 396 с.
244. Малиновський В. Я. Державне управління: навчальний посібник. Видання 2-ге, доп. та перероб. Київ: Атіка, 2003. 576 с.
245. Рудніцька Р. М. Механізми державного управління: сутність і зміст: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. 288 с.
246. Коротич О. Класифікація та зміст механізмів управління державою. *Актуальні проблеми державного управління*. 2006. Вип. 2 (26). С. 122-128.
247. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf
248. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*. 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=56>
249. Радченко О. В. Категорія «механізм» у системі державного управління. *Державне управління*. 2009. №3. С. 64-69.

250. Приходченко Л. Л. Сутність механізму забезпечення ефективного державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 2-10.
251. Ганцюк Т. До проблеми визначення елементів комплексного механізму державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3(22). С. 17-25.
252. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Формування механізму публічного управління та адміністрування в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. Вип. 3(03). С. 62-65.
253. Шойко В. А. Теоретичні основи та комплексні підходи до розкриття базових понять механізму державного управління у сфері цивільного захисту та розуміння їх складових. *Державне управління*. 2020. № 1(3). С. 223-236.
254. Пятничук І. Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34(73). №6. С. 46-52.
255. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.
256. Нижник Н., Леліков Г., Мосов С. Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Вісник державної служби України*. 2001. №3. URL: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=66F08135D3A692198657C65E64CAFF87?art_id=37655&cat_id=37402
257. Енциклопедія кібернетики в 2 т. / За ред. В. М. Глушкова. Т. 2-й. Київ: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1973. 623 с.
258. Ковалевіч І. П. Теоретичні засади забезпечення зворотного зв'язку в державному управлінні. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_17
259. Державне управління: Словн.-довід. / заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
260. Нижник Н. Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе. Київ, 1995. 207 с.

261. Norbert Wiener. Cybernetics or control and communication in the animal and the machine. Second edition, M. I. T. PRESS Cambridge, Massachusetts 1985. Massachusetts Institute of Technology. 212 p. URL: https://ia801701.us.archive.org/26/items/cybernetics-or-communication-and-control-in-the-animal-and-the-machine-norbert-wiener/Cybernetics%20or%20Communication%20and%20Control%20in%20the%20Animal%20and%20the%20Machine%20-%20Norbert%20Wiene_OCR.pdf
262. Джейкобс С. Чарльз. Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника? Київ: Companion Group, 2010. 208 с.
263. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 67. С. 191-202.
264. Бердяев Н. А. О рабстве и свободе человека. Опыт персоналистической метафизики. Париж: YMCA-Press, s. d., 1939, 224 с. URL: <http://vehi.net/berdyaev/rabstvo/index.html>
265. Бердяев Н. Я и мир объектов. Опыт философии одиночества и общения. Париж: YMCA-Press, 1934. 191 с. URL : https://platona.net/load/knigi_po_filosofii/istorija_russkaja/nikolaj_berdjaev_ja_i_mir_obektov_opyt_filosofii_odinochestva_i_obshhenija_1934/15-1-0-1631
266. Арсентьева Г. О. Спілкування як сумісна діяльність людей: соціально-філософський аналіз : дис. ... канд. філос. наук. Запоріжжя, 2001. 170 с.
267. Арсентьева Г. О. Структура і елементи феномена спілкування. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2015. №6. С. 7-10.
268. Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77 (6). Pp. 1121-1134.
269. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління українською державою. *Теорія та практика державного управління*. ХарПІДУ. 2017. №1(50). С. 6-11.

270. Jeffrey K. Liker. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill. 2004. 352 p. URL: <https://vietnamwcm.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/07/mcgraw-hill-thetoyotaway-14managementprinciples.pdf>
271. Наврузов Ю. Командні ролі: впроваджуючи зміни. *Оригінали мистецтва. Києво-Могилянська Бізнес Студія*. 2002. № 2. С. 20-25.
272. Michael A. Roberto. Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer: Managing for Conflict and Consensus. *GovLeaders.org*. URL: http://govleaders.org/no_yes_men.htm
273. Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilman (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Research Gate*. 12 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/265565339_Thomas-Kilmann_conflict_MODE_instrument
274. Сіцінська М. В. Попередження професійної деформації державних службовців в Україні: соціально-психологічні аспекти : автореф. дис ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2011. 20 с.
275. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Аршулік О. С. Врахування впливу феномену Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. (Одеса, 11 жов. 2019 р.). Одеса, 2019. С. 229-230.
276. Орлів М. С., Петренко В. П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Теорія та практика публічної служби: матеріали XII науково-практичної інтернет-конференції* (Дніпро, 21 грудня 2019 р.). Дніпро, 2019. С. 95-96.
277. Дзвінчук Д., Петренко В. До визначення і використання коефіцієнта адекватності особи як інструмента добору кадрів управлінського корпусу соціально-економічних систем. *Ukraine – EU. Innovations in Education*,

Technology, Business and Law :collection of international scientific papers. Chernihiv, 2018. С. 223-226.

278. Томас Чаморро-Премюзік. Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами (і як це змінити)? Харків: Віват, 2020. 224 с.

279. Boyd Anthony. Why Competent People Refuse To Become Leaders. *Medium*. 2020. URL: <https://byanthonyboyd.com/why-competent-people-with-leadership-skills-refuse-to-lead-acd8d27d160b>

280. Chen Zhang, Jennifer D. Nahrgang, Susan J. Ashford, D. Scott DeRue. Why Capable People Are Reluctant to Lead. URL: <https://hbr.org/2020/12/why-capable-people-are-reluctant-to-lead>

281. Farley F. The big T personality. *PsychologyToday*. 1986. № 5. Р. 45-52.

282. Лютий О., Панасюк Р., Петренко В. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями матриці лідерства. *Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law: collection of international scientific papers*. Chernihiv, 2018. С. 241-243.

283. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Панасюк Р. В. Аналіз та оцінювання слухачів магістратури за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» за критеріями матриці лідерства. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали щоріч. наук.- практ. конф. за міжнар. участю* (Київ, 1-2 листоп. 2018 р.). Київ, 2018. Т. 1. С. 319-322.

284. Дзвінчук Д. І., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Мельник Є. С. Матриця лідерства як інструмент формування піраміди менеджменту територіальної громади. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції* (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021р.). Івано-Франківськ, 2021. С. 120-122.

285. Пасічник І. Знамениті козацькі прислів'я та приказки. *Україна - це ми!*. URL: <https://we.org.ua/kultura/znameniti-kozatski-prysliv-ya-ta-prykazky/>

286. Цитати Наполеона Бонапарта. *ЦИТАТА*. URL: <https://yak.bono.odessa.ua/articles/najznamenitishi-vislovljuvannja-napoleona.php>

287. Державне управління: підручник : у 2 т. / ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. Київ-Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

288. Clayton, H. The changing leadership landscape. *Strategic HR Review*, 2012. Vol. 11 № 2, pp. 78-83. <https://doi.org/10.1108/14754391211202134>
289. Pentti Sydänmaanlakka. Intelligent Leadership and Creativity: Supporting Creativity through Intelligent Leadership. *An International Conference on Creativity and Innovation Management Integrating Inquiry and Action*. The 2nd community meeting, May 28-30 2008, Buffalo, New York. URL: <https://www.google.com/search?q=Intelligent+leadership+and+creativity%3A+Supporting+creativity+through+intelligent+leadership+Pentti+Syd%C3%A4nmaanlakka&oq=Intelligent+leadership+and+creativity%3A+Supporting+creativity+through+intelligent+leadership+Pentti+Syd%C3%A4nmaanlakka&aqs=chrome..69i57.1853j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
290. Найвідоміші висловлювання Наполеона Бонапарта! *ДДП32*. URL: <https://dp32.ru/uk/fire-typology/samye-znamenitye-vyskazyvaniya-napoleona-bonaparta-samye-znamenitye/>
291. Тертишник В. Синергетика абсурду: негативна селекція та інші проблеми формування громадянського суспільства. *Європейські перспективи. Науково-практичний журнал*. 2019. № 4. С. 18-23.
292. Tomas Chamorro-Premuzic. Why Do Many Competent People Fail To Become Leaders? *Forbes*. May 31, 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2020/05/31/why-do-many-competent-people-fail-to-become-leaders/?sh=27eded3c8fc4>
293. Lewin Kurt, Lippitt Ronald, White Ralph. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. С. 271-301.
294. Likert R. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill Inc., US, 1961. 279 p.
295. Tannenbaum A. and Schmidt, W.H. How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, May-June 1973, pp. 178-18.
296. Blake R., Mouton J. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co. 1964.

297. Hersey Paul, Blanchard Ken, Johnson D. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. 2008.
298. Fiedler Fred E. A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill: Harper and Row Publishers Inc. 1967.
299. Adair J.E. Action-Centred Leadership. McGraw-Hill, London. 1973.
300. Koestenbaum P. Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders, New and Revised Hardcover – Jossey-Bass Inc., Publishers. 1991. 369 p.
301. Петренко В. П. Розробка тривимірної моделі оцінки і підбору кадрів для структур управління соціально-економічним розвитком регіону. *Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Львів, 1997. Ч.2. С.125-132.
302. Perechuda K. Kod genetyczny menedżera. Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego. Chrzanów: WSPM. 2000. S. 157-162.
303. Кузьмін О. Є. Моделювання стилю керівництва на засадах компромісу інтересів. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю*. 2002. Вип. 4. С. 306-314.
304. Batty S. Three-Dimensional Leadership - the balanced approach. *Maple Associates Ltd.* URL: <http://mapleassociates.com/wp-content/uploads/2011/07/3DLPaper.pdf>
305. Konorti, E. The 3D Transformational Leadership Model. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 2008. Vol. 14. № 1. С. 10-20. URL: <http://amsconsulting.ca/articles/Transformational%20Leadership.pdf>
306. Friedman J. Three Dimensions of Leadership. *The Huffington Post*. 2012. URL: http://www.huffingtonpost.com/john-friedman/sustainability-leadership_b_1213236.html
307. Scouller J. The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill. Management Books 2000 Ltd. 2011. 318 p.

308. Stogdill, Ralph M. Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 1948. Vol. 25. P. 35-37.
309. Bennis G. Warren, Robert J. Thomas. Leading for a Lifetime: How Defining Moments Shape Leaders of Today and Tomorrow. Harvard BusinessSchool Press, 2007. 224 p.
310. Dzvinchuk D., Petrenko V., Orliv M., Mazak A., Ozminska I. «Progressive Capitalism» by J. Stiglitz: Rethinking the Priorities of Its Formation. *Journal of Business and Economic Development*. 2019. Vol. 4, № 4. pp. 128-133. doi: 10.11648/j.jbed.20190404.11
311. Koontz H. Challenges for Intellectual Leadership in Management. *California Management Review*. 1965. Vol. 7 №. 4. pp. 11-18.
312. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: монографія. Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. 352 с.
313. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : дисертація на здобуття наук. ступ. доктора економічних наук. Львів, 2009. 615 с.
314. Швидкий Е. А. Інтелектуалізація управління нафтогазовими підприємствами: дис... канд.екон. наук. Івано-Франківськ, 2012. 207 с.
315. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств: дис... д-ра екон. наук. Івано-Франківськ, 2016. 494 с.
316. Антохов А. А. Трансформація регіонів в умовах інтелектуалізації суспільства: дис. ... д-ра екон. наук. Миколаїв, 2017. 475 с.
317. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : дис... д-ра екон. наук. Львів, 2018. 615 с.
318. Марутян Р. Р. Інтелектуальне забезпечення державного управління методологічні засади дослідження. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2013. Вип. 1. С. 76-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_1_12
319. Марутян Р. Р. Інтелектуально-ресурсне забезпечення державного управління у сфері національної безпеки України: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2020. 410 с.

320. Гайдабрус А. О. Принципи інтелектуалізації держави як інноваційного суб'єкта постіндустріального розвитку суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 2. С. 337-343. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_2_50
321. Войтович Р. В. Інтелектуалізація еліт як технократична умова інституційного лідерства в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2015. Вип.1 С. 48-53.
322. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (Київ, 07-08 вересня 2018 р.)*. Київ, 2018. С. 152-155.
323. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Трансформаційна економіка та інтелектуалізація вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах: матер. Всеукр. наук-практ. конф. (Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2020 р.)*. С. 28-31.
324. Запорожець Т. В. Концептуальні джерела запровадження механізмів інтелектуального управління в діяльності органів державної влади: еволюція наукової думки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1441>
325. Запорожець Т.В. Інтелектуальне управління у діяльності органів публічної влади : монографія. Київ: НАДУ, 2020. 450 с.
326. Запорожець Т. В. Формування та реалізація механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади: автореф. дис. д-ра наук з держ. упр. Київ, 2021. 40 с.
327. Masters of Arts in Intellectual Leadership. A. W. Tozer Theological Seminary. URL: <http://tozer.simpsonu.edu/index.htm>
328. Pentti Sydänmaanlakka. Intelligent Leadership and Leadership Competences. Developing a leadership frame work for intelligent organizations. Dissertation for the

degree of Doctor of Philosophy. Helsinki University of Technology on the 31st of January, 2003. 180 p.

329. Amanda H. Goodall. Leading Intellectuals. Exploring Intellectual Leadership. *Society for Research into Higher Education Annual Conference «Where is the wisdom we have lost in knowledge?»*. Roundtable «Exploring Intellectual Leadership». URL: <http://www.srhe.ac.uk/conference2010/abstracts/0308.pdf>

330. Intellectual Leadership. *The CASRAI Dictionary*. URL: http://dictionary.casrai.org/Main_Page

331. Bruce Macfarlane. Professors as Intellectual Leaders: Formation, Identity and Role. *Studies in Higher Education*. 2011. 36(1). C. 57-73. DOI: [10.1080/03075070903443734](https://doi.org/10.1080/03075070903443734)

332. Fritzsche S., Hart-Davidson W., Long P. Chr. (2022). Charting Pathways of Intellectual Leadership: An Initiative for Transformative Personal and Institutional Change. *Change: The Magazine of Higher Learning*. 2022. № 3. C. 19-27. DOI: 10.1080/00091383.2022.2054175

333. Intellectual Leaders. *Moneyzine*. Septembre 26th, 2023. URL: <https://moneyzine.com/careers/intellectual-leaders/>

334. Intellectual Leaders. *Neojungian Typology*. URL: <https://www.neojungiantypology.com/intellectual-leaders>

335. Петренко В. П. Проблеми інтелектуалізації управління: інтелектуальна модель особи керівника. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. №6. Том 1. С. 43-46.

336. Лютий М. О. Про можливість і доцільність публічного управління на синтелекто-синархічно-синергічних засадах. *Електроніка і молодь в XXI столітті: матеріали 20-го ювілейного молодіжного Форуму (Харків, 5 квітня 2016)*. Харків, 2016. С. 100-101.

337. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.

338. Каныгин Ю. М. Основы когнитивного обществознания (Информационная теория социальных систем). Київ: Українська Академія Інформатики, 1993. 236 с.
339. Бебешко Т. Синархія: пошук шляхів гармонійного впорядкування світу. *Демократична Київщина*. URL: <http://sogdk.blogspot.com/2014/04/blog-post.html>
340. Гошовська О., Ліманський А., Поплавська Ж. Синергізм у стратегічному управлінні: монографія. Львів: ТзОВ «Компанія «Манускрипт», 2011. 284 с.
341. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах сінтелектики і синергізму. *Регіональна економіка*. 2011. № 1. С. 148-155.
342. Пугачева Е., Солов'єнко К. Синергетический менеджмент - новая парадигма управления, направленная на устойчивость компании. *Синергетик*. URL: <http://synergist.kiev.ua/publ.php?lang=ru&rubr=8&publ=32>
343. Варцаба В. І. Конкурентоспроможність регіональних суспільних систем як наслідок використання інтелектоінтегруючої 3S технології управління. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем: Матеріали V-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції* (м. Івано-Франківськ, 21-22 травня, 2015 р.). Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2015. С. 51-53.
344. Варцаба В. І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*. 2015. №2. С. 247-252.
345. Варцаба В. І. Теоретичні аспекти інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія». *Бізнес-інформ*. 2015. №9. С. 97-114.
346. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: монографія. Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. 488 с.
347. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами. *Економіка промисловості*. 2012. № 1-2. С. 202-214.

348. Scouller J. and Chapman A. Leadership theories: leadership models, philosophies, styles - definitions, descriptions, terminology. *Leadership styles*. 2012. URL: <https://www.businessballs.com/leadership-styles/leadership-models-philosophies-styles-definitions-descriptions-terminology/#models-vs-philosophies-vs-styles>
349. Karin Jironet and Murray Stein. A Psycho-Spiritual Model for Leadership Development. *Academia.edu*. 2010. URL: https://www.academia.edu/124183785/A_Psycho_Spiritual_Model_for_Leadership_Development?email_work_card=thumbnail
350. Getha-Taylor, H. and Morse, R.S. Collaborative leadership development for local government officials: exploring competencies and program impact. *Public Administration Quarterly*, 2013. Vol. 37, № 1, pp. 71-102.
351. Van Wart M. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*. 2013. Vol. 73. № 4. pp. 553-565.
352. Скільки держслужбовців припадає на душу населення в країнах світу. *Слово i Діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/02/13/infografika/suspilstvo/skilky-derzhsluzhbovcziv-prypadaye-dushu-naselennya-krayinax-svitu>
353. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади (IV квартал 2020 року). НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/dani-za-iv-kvartal-2020-roku.pdf>
354. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців (станом на 31.12.2024). НАДС. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/_3_%D0%BA%D0%B2_2_4.pdf
355. Букшина К. Нестача лідерства, кадровий голод та слабкі комунікації – головні виклики реформи держуправління. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/nestacha-liderstva-kadrovij-golod-ta-slabki-komunikatsiyi-golovni-vikliki-reformi-derzhupravlinnya/>
356. Андріяш В. І., Євтушенко О. Н., Гончар С. В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та

муніципальному рівнях. *Public Administration and Regional Development*. 2020. №7. С. 8-36.

357. Суший О. В. Психосоціальна культура державного управління: монографія. Київ: Світогляд, 2012. 344 с.

358. ЗВІТ про виконання Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки. Група «Реформа публічної адміністрації» Реанімаційного пакету реформ. 2018. 31 с. URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Zvit_final.pdf

359. Яремко В. В. Новий тлумачний словник української мови / В. В. Яремко, ОЛ. М. Сліпущко : у 3-х т. Т.1. Київ: Аконіт, 2007. 936 с.

360. Taichi Sakaiya The Knowledge-value Revolution, Or, A History of the Future. Kodansha International, 1992. 379 p.

361. Кушерець В. І. Аналіз знання як стратегічного ресурсу трансформації суспільства (світоглядно-методологічний аспект): автореф. дис. ... д-ра філос. наук. Київ, 2003. 28 с.

362. Корсун Л., Корсун Н. Інтелектуалізація – це що? *Освіта.UA*. URL: http://osvita.ua/school/school_today/291/

363. Дацюк С. Які лідери нам потрібні. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2009/08/5/4125895/>

364. Семиволос В. Моральний лідер для України. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2009/08/31/4162314/> \$

365. Ткаченко Р. Моральні лідери є, але немає правильного дека – резонансу суспільства. *Український Католицький Університет*. URL: <https://ucu.edu.ua/news/moralni-lidery-je-ale-nemaje-pravylnoho-deka-rezonansu-suspilstva-myroslav-marynovych-duhovnist/>

366. Lennic D., Keil F. Moral intelligence. New Jersey: Pearson Education Inc., 2005. 300 p.

367. Rhode, D. L. Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2006. 400 p.

368. Sucher, Sandra. J. The moral leadership: Challenges, tools and insights. Routledge, 2007. 264 p.

369. Paul R. Lawrence. Moral Leadership as Shaped by Human Evolution. *Harvard Business Review*. 2010. URL: <https://hbr.org/2010/05/moral-leadership-as-shaped-by>
370. Jones C. Determining moral leadership as argued from an evolutionary point of view – With reference to gender, race, poverty and sexual orientation. *HTS Theological Studies*. 2019. Vol. 75, № 4. URL: http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0259-94222019000400022
371. Bao Y., Li C.. From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China*. 2019. 13, 6. URL: <https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-019-0052-3>
372. Gu Q., Tang L. P., Jiang W. Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*. 2015. 126 (3). С. 513-529.
373. Li C., Wu K., Johnson D. E., Wu M. Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*. 2012. 27(1), 90-108.
374. Toulassi B. Moral Leadership: The Morality of Leadership. Research Report. Regent University at Virginia Beach. 16 p. URL: <https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2017/09/Moral-Leadership-The-Morality-of-Leadership-Boniface-Toulassi-Regent-University.pdf>
375. Корнута Л. М. Значення моральних та етичних основ у діяльності державних службовців. *Лідерство в державному управлінні: збірник доповідей щорічних Рішельєвських академічних читань* (Одеса, 21-23 вересня 2011 р.). Одеса, 2012. С. 136-138.
376. Моральне лідерство: Виклики сьогодення. *Матеріали конференції*. Львів, 2013. URL: <https://ucu.edu.ua/events/mizhnarodna-konferentsiya-moralne-liderstvo-vykyky-sohodennya/>
377. Дзвінчук Д. І. Лютий М. О., Лютий О. В., Петренко В. П. Про необхідність розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2019. № 5(17). С. 31-38.

378. Fiedler F. E. The Contribution of Cognitive Resources and Behavior to Leadership Performance. In : *Carl F. Graumann, Serge Moscovici (eds), Changing Conceptions of Leadership. Springer Series in Social Psychology.* Springer, New York, 1986. P. 101-114.
379. Fiedler F. E., Garcia J. E. New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance. John Wiley & Sons Inc. 1987. P. 240.
380. Fiedler F. E. Cognitive Resources and Leadership Performance. *Applied Psychology*. 1995. Vol. 44, Issue 1. pp. 50-56.
381. Murphy S. E., Blyth D., Fiedler F. Cognitive Resource Theory and the Utilization of the Leader's and Group Members' Technical Competence. *The Leadership Quarterly*. 1995. № 3. pp. 237-255.
382. Lord R. G., Emrich C. G. Thinking outside the Box by Looking inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. *Leadership Quality*. 2000. № 11. P. 551-579.
383. McCormick Michael J. Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *The Journal of Leadership Studies*. 2001. Vol. 8, №1. pp. 22-33.
384. Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz. The symphonic C-suite: Teams leading teams. *Deloitte Insights*. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/senior-leadership-c-suite-collaboration.html>
385. Critical Thinking. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. First published Sat Jul 21, 2018; substantive revision Wed Oct 12, 2022. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/critical-thinking/>
386. Guilford J. P. *New World Encyclopedia*. 2018. URL: [https://www.newworldencyclopedia.org/entry/J. P. Guilford](https://www.newworldencyclopedia.org/entry/J._P._Guilford)
387. Diane Cory. A Pioneer on the Next Frontier: an Interview With Jay Forrester. *Systems Thinker*. URL: <https://thesystemsthinker.com/a-pioneer-on-the-next-frontier-an-interview-with-jay-forrester/>
388. Général André Beaufre. Introduction à la stratégie. Librairie Armand Colin. 1963. 192 p. URL: <https://theatrum-belli.com/wp-content/uploads/2021/11/BEAUFRE.pdf>

389. Edward de Bono. Lateral Thinking. A Textbook of Creativity. Hazell Watson & Viney Ltd, 1970. 260 p.
390. Douglas G. B. The Revolution of Minds. Ipswich, AIPS. 1994. 222 p.
391. Brown Tim. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008. URL: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
392. Best Creative Thinking Books of All Time. *Bookauthority*. URL: <https://bookauthority.org/books/best-creative-thinking-books>
393. PISA 2021. Creative Thinking Framework (Third Draft). *OECD*, 2019. 56 p. URL: <https://www.teachertoolkit.co.uk/wp-content/uploads/2024/09/PISA-2021-creative-thinking-framework.pdf>
394. Требик Л. Використання сучасних комп'ютерних технологій у роботі старост із громадськістю. *Місьцеве самоврядування*. 2018. №7. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/july/issue-7/article-37831.html>
395. Шевчук І. Б. Перспективи використання соціальних мереж в практиці е-урядування. *Сучасна парадигма публічного управління: матеріали міжнар. наук.-практ. конференції (Львів, 17-18 жовтня 2019 р.)*. Львів, 2019. С. 448-460.
396. Чала Н. Д. Вплив індустрії 4.0 на вимоги до фахових компетенцій державних службовців. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.)*. Київ, 2018. Т. 4. С. 16-17.
397. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Хвиля*. 14.06.2019. URL: <https://hvylya.net/uk/special-projects/177938-ukraina-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju>
398. Розділ шостий зі звіту Global Human Capital Trends 2017. Deloitte University Press, 2017. 8 с.
399. Розпорядження КМ України від 02.12.2020 р. №1556-р «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» і «Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні». Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-s21220>

400. План роботи Міністерства цифрової трансформації на 2020 рік. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/План_роботи_Мінцифри_на_2020_рік.pdf
401. Лютий М. О. Цифрова держава, електронне врядування і когнітивне лідерство в процесах публічного управління. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (Херсон, 19 листопада 2019 р.). Херсон, 2019. С. 317-319.
402. Фіщук В., Матюшко В., Чернів Є. Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. URL : <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
403. Лютий М. О. Когнітивне лідерство: ідентифікація завдань з виховання і розвитку лідерів-функціонерів вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад: матеріали II Міжнародної науково-методичної конференції* (Рівне, 13-14 грудня 2018 р.). Рівне, 2018. С. 116-118.
404. Картер С. Україна має потенціал стати «мозком» Європи - посол ЄС. *Українські національні новини*. URL: <https://www.unn.com.ua/ru/news/1834700-ukrayina-maye-i-potentsial-stati-mozkom-yevropi-posol-yes>
405. Kelly Lockwood Primus. What's Driving The Need For A Change In Key C-Suite Skills. *Forbes. Leadership*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/10/21/whats-driving-the-need-for-a-change-in-key-c-suite-skills/>
406. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.
407. Aaron De Smet, Kim Rubenstein, Gunnar Schrah, Mike Vierow, Amy Edmondson. Psychological safety and the critical role of leadership development. *McKinsey & Company*. February. URL: <https://www.mckinsey.com/business->

[functions/organization/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=bfbe27ae-bfb1-4b06-aed7-7f30f7a5d65f&hctky=11939275&hlkid=1d11c6a0e818496f8ab53b2c12cfad9f](https://www.baltia-publishing.com/functions/organization/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=bfbe27ae-bfb1-4b06-aed7-7f30f7a5d65f&hctky=11939275&hlkid=1d11c6a0e818496f8ab53b2c12cfad9f)

408. Лютий М. Про специфіку навчання лідерству в системі публічного управління і адміністрування. Scientific and pedagogical internship “*Evolution Dynamics of the Educational Process in the Field of Public Administration in Ukraine and EU Countries*”. Internship proceedings, June 7-July 17, 2021. Wloclawek: “Baltia Publishing”, 2021. с. 26-31.

409. Наукова школа «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах». Сайт ІФНТУНГ. Кафедра публічного управління та адміністрування. URL: <https://nung.edu.ua/department/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/naukova-shkola>

410. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Орлів М. С., Петренко В. П. Лабораторія «LIDER»: синтез науки, дизайнерського мислення та інновацій в публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34(73). №6. С. 19-25.

411. Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об’єднаних територіальних громад України. «Менеджер». *Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління»*. 2018. Вип. 1(78). С. 5-14.

412. Dzvinchuk D., Ozminska I., Orliv M., Petrenko M. Information Potential of the Leadership Diamond Model: Conditions of Its Detection and Use in Public Administration. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2021. 1(29). doi: 10.31435/rsglobal_ijitss/30032021/7451

413. Woodcock M., Francis D. Unblocked manager. A practical guide to self-development. USA, Missouri: Wildwood House Ltd, 1986. 235 p.

414. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. *Інноваційний бізнес-інкубатор УДПУ ім. П. Тичини*. URL: <http://business.udpu.org.ua/wp-content/uploads/covey-7habit.pdf>

415. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання технології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. 19. С. 76-81. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.14>
416. Dzvinchuk D., Orliv M., Janiunaite B., Petrenko V. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(2). С. 320-332. doi:10.21511/ppm.19(2).2021.26
417. Дзвінчук Д., Лютий М. Дизайн-мислення для лідерів та їх послідовників в об'єднаних територіальних громадах України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. Участю* (Дніпро, 27 листоп. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 92-93.
418. Dzvinchuk D, Liutyi M., Ozminska I., Petrenko V. 3S-leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. *18th International Conference on European Processes*. 2021. URL: <https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0416.pdf>
419. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України. Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2023. 368 с.
420. Дзвінчук Д., Лютий М., Аршулік О. Про програму тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття на основі використання технології дизайн-мислення». *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С. 20-22.
421. Децентралізація дає можливості. Івано-Франківська область. 21 листопада 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0342/gromadu>

422. Дві третини громад області можуть забезпечити власні апарати зарплатою. *Галичина*. 19.02.2021. URL: <https://galychyna.if.ua/2021/02/19/dvi-tretini-gromad-oblasti-ne-mozhut-zabezpechiti-vlasni-aparati-zarplatoyu/>
423. Скільки держслужбовців припадає на душу населення в країнах світу. *Слово i діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/02/13/infografika/suspilstvo/skilky-derzhsluzhbovcziv-prypadaye-dushu-naselennya-krayinax-svitu>
424. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України. *Аналітична записка*. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/475/new_IS.pdf
425. Європейська хартія місцевого самоврядування. «Офіційний вісник України» від 03.04.2015, № 24. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
426. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1997, № 24, ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
427. Зелінський С. Управління територіальними громадами по-новому. *Місьцеве самоврядування*. 2020. №9. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2020/september/issue-9/article-110834.html>
428. Мільбрادت Г., Аксанюк М. Реорганізовані громади вже працюють, настала пора оновити функції районів. *Укрінформ*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3292706-georg-milbradt-specialnij-poslannik-uradu-frn-z-pitan-reform-v-ukraini.html?fbclid=IwAR1Mzpl7j4JvbsbHVZwM4v-KcYg8r4e6xE26qdQKWTDJRHSZk2sU7G2ex_8
429. Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів об'єднаних територіальних громад України : дис... д-ра філос. за спец. 281 – публічне управління та адміністрування. Івано-Франківськ, 2020. 265 с.
430. Hatfield G. (2008). René Descartes. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/descartes/>
431. Біблія або Книги Святого Письма Старого й Нового Заповіту. United Bible Societies, 1991. 1422 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Монографія:

1. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2023. 368 с.

Статті у наукових виданнях, включених до

Переліку наукових фахових видань України:

2. Лютий М. О. Інтерпретація процесів взаємодії носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) №3. С. 145-154. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/26>

3. Лютий М. О. Диференціація персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування за критеріями матриці «здатність – бажання» як обґрунтування доцільності поширення в практичному управлінні моделі 3S-лідерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71) №6. С. 21-29. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/04>

4. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне врядування*. 2022. Т. 29 №1. С. 42-51. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6)

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

із напрямку, з якого підготовлено дисертацію:

5. Serhieiev, V., Gruntkovskiy, V., Dzvinchuk D., Kharechko, D., Liutyi, M., Kovalska, N. State policy, human capital and economic relations in the context of reforming local self-government bodies through digitalization, artificial intelligence and socio-economic transformations. *AD ALTA. Journal of Interdisciplinary*

Research. 2024. Issue 2. XLIII. 32-36. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/30421/1/Serhieiev_Viacheslav%20State%20Policy_Human%20Capital%20And%20International%20Economic%20Relations%20In%20The%20Context%20Of%20Reforming%20Local%20Self-Gove.pdf

6. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Лютий О. В., Петренко В. П. Про необхідність розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2019. № 5(17). С. 31-38. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/918/900>.

DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/31082019/6621

7. Liuty M., Petrenko V., Kis S., Storoshchuk K. Formation of pareto-effective managerial decisions for the society sustainable development using mass media potential. *South Florida Journal of Development*. 2022. Vol. 3 (1). pp.1376-1388. URL: <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/1186/985>.

DOI: <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n1-107>

8. Petrenko V, Dzvinchuk D, Liutyi M, Ozminska I. 3S-Leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. 3(35). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/2377/2058>. DOI:

https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Лютий М. О. Історично-національні і сучасні аспекти лідерства в Україні як основа її розвитку. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Херсон, 17 жовтня 2018 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2018. С. 116-118.

10. Лютий М. О. Когнітивне лідерство: ідентифікація завдань з виховання і розвитку лідерів-функціонерів вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад*:

матеріали II Міжнародної науково-методичної конференції (Рівне, 13-14 грудня 2018 р.). Рівне: НУВГП, 2018. С. 116-118.

11. Лютий М. О. Цифрова держава, електронне врядування і когнітивне лідерство в процесах публічного управління. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Херсон, 19 листопада 2019 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 317-319.

12. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Трансформаційна економіка та інтелектуалізація вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2020 р.). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. С. 28-31.

13. Дзвінчук Д., Лютий М. Дизайн-мислення для лідерів та їх послідовників в об'єднаних територіальних громадах України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад*: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (Дніпро, 27 листопада 2020 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 92-93.

14. Лютий М. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. С. 27-29.

15. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про необхідні трансформації особистості в контексті сучасних вимог суспільства до лідерства і лідерів. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 20-22 вересня 2023 р.). Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2023. С. 450-451.

Додаток Б



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
 УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
 E-mail: admin@nung.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070855

19.03.2021 р. № 25-37-7/37

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Відповідно до договору з Міністерством освіти і науки України від 14 серпня 2020 р. № М/31-2020 в період з 14.08.2020 р. по 24.12.2020 р. в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу виконувалась науково-дослідна робота «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення», в якій взяли участь:

1. Дзвінчук Дмитро Іванович, директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління (керівник НДР);
2. Орлів Мар'яна Степанівна, професор кафедри публічного управління та адміністрування (відповідальний виконавець НДР);
3. Петренко Віктор Павлович, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування (виконавець);
4. Озьмінська Ірина Дмитрівна, доцент кафедри публічного управління та адміністрування (виконавець);
5. Мазак Андрій Вальдемарович, доцент кафедри публічного управління та адміністрування (виконавець);
6. Лютий Марк Олегович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування (виконавець).

Дослідження проводилось на виконання Угоди між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про співробітництво в галузі освіти, науки та культури у співпраці з Каунаських технологічним університетом (Литовська республіка) за партнерською угодою №212/SV5-0539.

Директор НДНГ ЕІЕ



Богдан ТЕРШАК

Додаток В



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
E-mail: admin@nung.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070855

10.10.2022 № 25-116-94

На № _____ від _____

ДОВІДКА

видана аспіранту кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Лютому Марку Олеговичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему «Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт» як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні», виконаної під керівництвом професора Дзвінчука Д.І. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», були отримані в процесі наукових досліджень за держбюджетною темою кафедри «Публічне управління в Україні в умовах європейської інтеграції» (номер державної реєстрації 0118U005403) за такими розділами: «Механізми інноваційного управління в сервісно-орієнтованій державі» (2019/2020 н.р.); «Розробка і експериментальна апробація методики виявлення і оцінки впливу ефекту Даннінга-Крюгера на кадрове наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування» (2020/2021 н.р.); «Зміна підходів до підготовки публічних управлінців в умовах проведення адміністративної реформи» (2021/2022 н.р.).

Теоретичні положення, моделі, висновки і рекомендації дисертації М. О. Лютого використовуються в навчальному процесі кафедри публічного управління та адміністрування при викладанні таких дисциплін: «Економіка управління», «Менеджмент людських ресурсів», «Особисті якості управлінця» (перший рівень вищої освіти); «Управління людськими ресурсами в системі публічної служби» (другий рівень вищої освіти); «Теорія та методологія публічного управління та адміністрування», «Проблеми економіки та управління сучасними організаційними структурами» (третій рівень вищої освіти).

Проректор з наукової
роботи



Ігор Чудик

Додаток Г



УКРАЇНА

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТвул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76004, тел. (0342) 55-65-15, факс (0342) 55-60-20
e-mail: mvk@mvk.if.ua код ЄДРПОУ 04054346

28.01.2025, № 118

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
аспіранта кафедри публічного управління і адміністрування Івано-
Франківського національного технічного університету нафти і газу
Лютого Марка Олеговича**

Цим засвідчуємо, що висновки і рекомендації дисертаційної роботи Лютого М. О. «Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт» як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні», виконаної під керівництвом проф. Дзвінчука Д. І. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», використовуються як керівним складом, так і персоналом виконавчого комітету Івано-Франківської міської територіальної громади для виявлення, призначення, навчання і службового розвитку функціональних лідерів і персоналу апарату управління для удосконалення партнерської взаємодії в процесах управління життєдіяльністю громади.

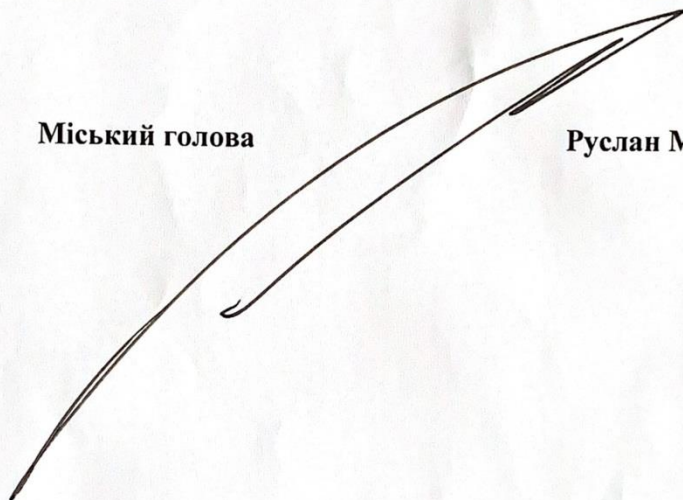
Отримані в цьому дослідженні теоретичні моделі і практичні рекомендації використовуються як для розвитку працівників через навчання і підвищення кваліфікації, так і в процесах адміністрування реалізацією стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади до 2028 року. З цією метою:

- за моделлю і структурно-функціональною схемою 3S-лідерства та рекомендаціями дисертації було організовано і проведено практико-орієнтоване навчання з використанням методології дизайн-мислення, в якому взяли участь працівники виконавчого апарату Івано-Франківської обласної ради та виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради з отриманням сертифікатів Муніципального тренінгового центру (Municipal Training Center, Kaunas, Lithuania) про підвищення кваліфікації;
- керівники і працівники структурних підрозділів Івано-Франківської МТГ здобули необхідні компетенції і навички для забезпечення таких обов'язкових для функціональних лідерів вмінь моделі 3S-лідерства, як «співуправління», «співмислення» і «співпраця» з використанням розділів монографії «Інтелект в управлінні ресурсами територіальних громад України», співавтором якої є дисертант;

- модифікований здобувачем ступеня доктора філософії з публічного управління тест було використано і використовується для виявлення і оцінювання потреб персоналу Івано-Франківської МТГ у підвищенні кваліфікації через навчання у магістратурі публічного управління, участі в тренінгах, семінарах і конференціях із забезпечення якості публічних послуг.

Міський голова

Руслан МАРЦІНКІВ



Додаток Г



**КАЛУСЬКА МІСЬКА РАДА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

Вул. І. Франка, 1, м. Калуш Івано-Франківської обл. 77300, e-mail: kmrkontrol@kalushcity.gov.ua, код в СДРПОУ: 04054300
тел.: (03472) 7-96-40, (03472) 6-28-29

22.01.2025 р. № 65/02-2/01

На № _____

від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,

видана аспіранту кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Лютому Марку Олеговичу про те, що висновки і рекомендації його дисертаційної роботи на тему «Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт» як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні», виконаної під керівництвом проф. Дзвінчука Д. І. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», були використані і використовуються керівництвом Калуської міської територіальної громади (МТГ) у процесах виявлення і залучення, підготовки і навчання, а також службового розвитку функціональних лідерів і персоналу структурних підрозділів апарату управління з метою удосконалення партнерської взаємодії і взаємостосунків керівників та персоналу.

З отриманих у процесі виконання цього наукового дослідження теоретичних моделей і практичних рекомендацій щодо удосконалення функціонального лідерства використовувались:

- просторова модель 3S-лідерства з обґрунтованими рекомендаціями щодо оволодіння і використання керівниками підрозділів необхідних компетенцій і навичок забезпечення обов'язкових для функціональних лідерів функцій «синархія», «синтелектика» і «синергія»;
- структурно-функціональна схема і рекомендації щодо налагодження взаємодії функціональних лідерів (суб'єктів управління міською радою, виконавчим комітетом, управліннями, відділами і установами Калуської МТГ) і працівників цих підрозділів як певною множиною різних за характеристиками об'єктів управління на засадах моделі 3S-лідерства;
- модель «матриця лідерства» для диференціації персоналу структурних

- підрозділів за критеріями схильності працівників до виконання функцій лідерів, співлідерів і послідовників;
- модифікований автором дослідження тест Вудкока-Френсіса для оцінювання потреб персоналу структурних підрозділів Калуської МТГ до навчання в магістратурі публічного управління.

Міський голова



Андрій НАЙДА

Додаток Д



**ЯСІНЯНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
РАХІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

вул. Борканюка 7, селище Ясіня, 90630, тел.: (03132) 4-20-18,
e-mail: info@yasinya-gromada.gov.ua, код ЄДРПОУ 44319201

31.12.24 № 2814

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
аспіранта кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського
національного технічного університету нафти і газу
Лютого Марка Олеговича**

Цим засвідчується, що висновки і рекомендації дисертаційної роботи Лютого М. О. «Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт» як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні», виконаної під керівництвом проф. Дзвінчука Д. І. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», були використані і використовуються керівництвом Ясінянської селищної територіальної громади для виявлення, призначення, навчання і службового розвитку як керівництва громади, так і функціональних лідерів апарату управління для удосконалення партнерської взаємодії керівників і персоналу підрозділів.

Отримані в результаті виконання цієї дисертації теоретичні моделі і практичні рекомендації були використані для адміністрування виконкомом та структурними підрозділами селищної ради процесу реалізації стратегії розвитку Ясінянської ТГ на принципах «єдності управління, персональної відповідальності, прозорості та поточної координації дій». Для цього:

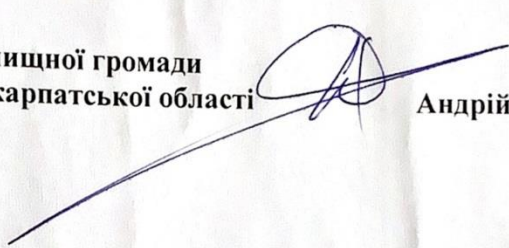
- керівники і працівники структурних підрозділів Ясінянської СТГ здобули необхідні компетенції і навички для забезпечення таких обов'язкових для функціональних лідерів вмінь моделі 3S-лідерства, як «співуправління», «співмислення» і «співпраця» з використанням розділів монографії «Інтелект в управлінні ресурсами територіальних громад України»;

- за цією моделлю і структурно-функціональною схемою та рекомендаціями дисертації було налагоджено взаємодію функціональних лідерів (керівництва СТГ і керівників структурних підрозділів) та працівників цих підрозділів як певною множиною різних за характеристиками об'єктів управління на засадах моделі 3S-лідерства. Для цього розпорядженням селищного голови було створено постійно діючий Комітет з управління впровадженням стратегічного плану (КУВ), до складу

якого ввійшли всі відповідальні за виконання напрямів і завдань стратегічного плану;

- модифікований автором тест Вудкока-Френсіса використовувався для оцінювання потреб персоналу СТГ у підвищенні кваліфікації та навчанні в магістратурі публічного управління.

Голова Ясінянської селищної громади
Рахівського району Закарпатської області

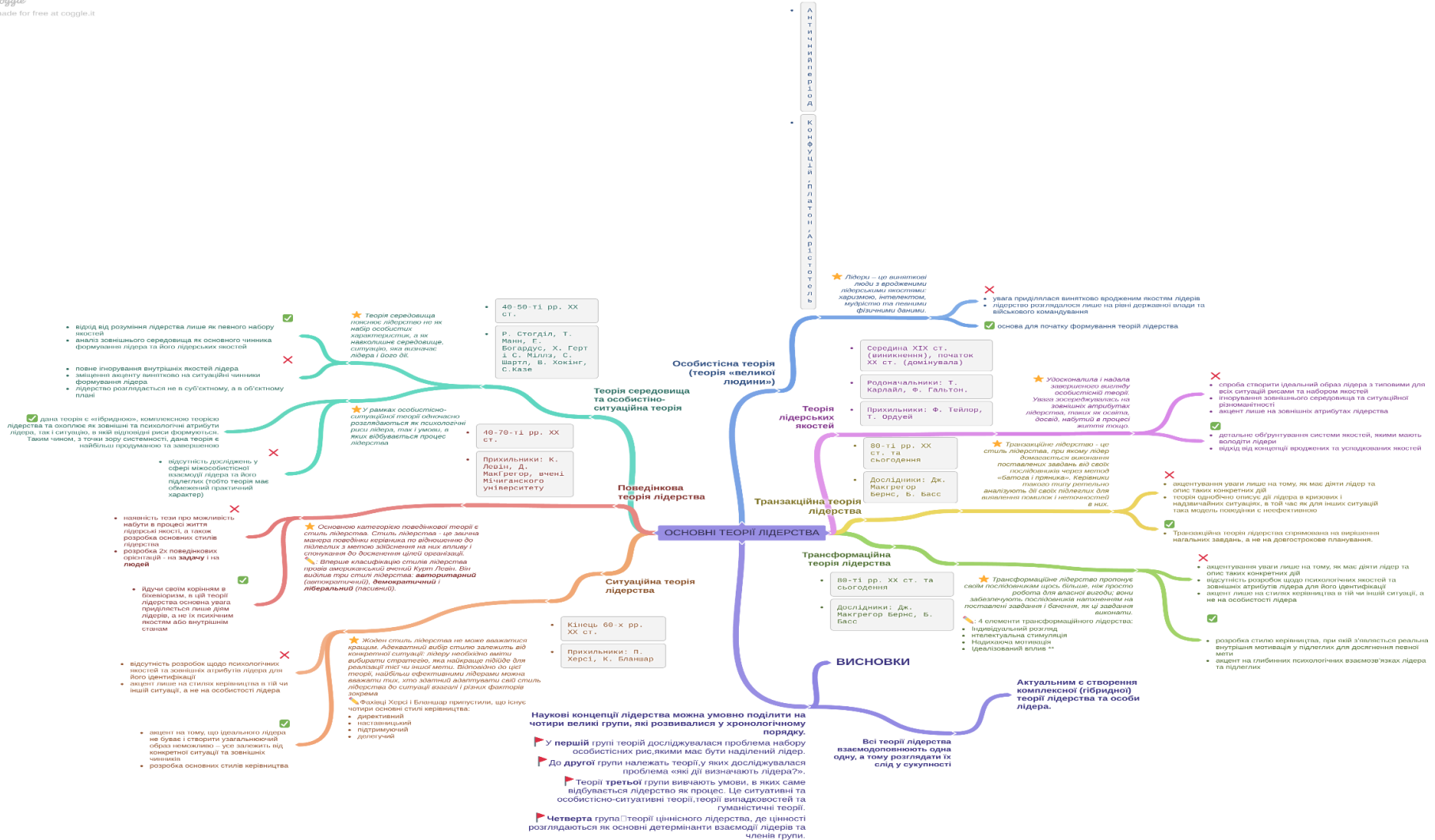


Андрій ДЕЛЯТИНЧУК

Додаток Е

Діаграма Google. Основні теорії лідерства [Дж. 6]

coggle
made for free at coggle.it



Додаток Є

«Ресурсні характеристики і результати поточного функціонування територіальних громад Прикарпаття (станом на I квартал 2021 року)»

№	Територіальна громада Івано-Франківської області	Тип громади	Площа громади, км ²	Населення громади, душ	Число населених пунктів в громаді	Місцеві податки і збори у доходах ЗФ, %	Доходи ЗФ на 1 душу, грн.	Видатки ЗФ на 1 душу, грн.	Рівень дотаційності громади, %	Видатки на утримання ОМС із ДЗФ, %	Чис-ло працівників ОМС	Число населення на 1 посадовця
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Білоберізька	сільс.	370,0	8 926	9	29,9	493,6	2 112,4	32,5	31,8	85	105,0
2	Більшівцівська	селищ.	152,4	7 673	10	41,6	426,7	1 372,9	48,1	39,7	46	166,8
3	Богородчанська	сел.	255,8	28 358	13	29,5	1 017,9	1 935,4	12,7	18,9	89	318,6
4	Болехівська	міськ.	287,0	19 666	6	31,7	730,5	1 752,5	27,3	36,8	51	385,6
5	Брошнів-Осад.	селищ.	88,5	11 160	5	25,6	1 076,4	1 764,7	2,1	29,5	72	155,0
6	Букачівська	селищ.	139,3	4 776	7	61,6	583,6	1 496,2	39,8	53,9	38	125,7
7	Бурштинська	міська	201,8	24 195	11	18,9	1 143,6	1 987,8	0,0	26,4	135	179,2
8	Верхнянська	сільс.	139,9	10 203	6	36,5	432,7	1 447,5	47,1	55,1	42	242,9
9	Верховинська	селищ.	407,2	19 845	11	20,4	588,0	2 080,8	32,5	18,5	63	315,0
10	Вигодська	селищ.	797,6	18 215	11	24,2	1 046,3	1 999,5	16,2	25,1	83	219,5

11	Витвицька	сільс.	154,4	5 748	5	20,5	289,9	1 764,0	59,7	80,9	48	119,7
12	Войнилівська	селищ.	163,4	10 375	5	29,1	364,0	1 420,4	51,9	42,5	44	235,8
13	Ворохтянська	селищ.	249,7	6 003	2	40,4	1 789,8	2 347,7	10,6	29,9	28	214,4
14	Галицька	міськ.	244,4	19 631	14	30,7	846,6	1 904,6	20,8	29,5	96	204,5
15	Гвіздецька	селищ.	65,7	7 126	4	41,0	347,9	1 153,5	53,7	33,4	37	192,6
16	Городенківська	міськ.	615,4	44 191	27	31,0	577,5	1 471,9	32,2	28,8	139	317,9
17	Делятинська	селищ.	206,9	21 312	5	21,1	529,2	1 631,4	40,7	29,8	68	313,4
18	Дзвиняцька	сільс.	80,0	8 291	5	39,7	336,9	1 487,5	56,0	70,9	44,5	186,3
19	Долинська	міськ.	351,6	48 644	18	33,9	1 596,0	2 222,6	0,0	20,5	270,75	179,7
20	Дубівська	сільс.	91,9	6 958	6	43,7	797,5	2 025,6	33,0	31,6	50	139,2
21	Дубовецька	сільс.	172,2	7 311	9	45,2	1 231,3	1 966,2	9,6	45,6	66	110,8
22	Єзупільська	селищ.	86,2	7 491	5	60,3	481,8	1 231,9	46,3	56,0	46	162,8
23	Заболотівська	селищ.	213,6	19 752	11	34,3	447,4	1 406,0	48,0	35,4	109	181,2
24	Загвздянська	сільс.	31,3	5 766	2	38,7	698,0	1 443,1	30,5	29,4	40	144,4
25	Зеленська	сільс.	487,3	1 915	2	38,7	1 083,9	1 991,3	28,4	39,8	38	50,4
26	Івано-Франків.	міськ.	263,8	287 533	19	27,3	1 763,3	1 787,2	-3,2	8,6	509	564,9

27	Калуська	міськ.	265,5	88 154	12	33,2	1 445,7	1 826,6	0,0	14,8	114,75	768,2
28	Коломийська	міськ.	182,5	74 497	9	20,3	1 335,1	1 701,5	0,0	16,8	287	259,6
29	Коршівська	сільс.	131,0	8 273	4	32,1	369,6	1 317,6	54,3	50,0	52	159,1
30	Косівська	міськ.	337,3	32 600	14	28,8	725,2	1 694,2	25,9	29,7	81	402,5
31	Космацька	сільс.	114,0	8 125	3	28,6	274,0	1 913,1	62,3	66,6	30,25	268,6
32	Кутська	селищ.	113,5	15 917	7	31,4	306,8	1 296,1	59,8	57,0	70	227,4
33	Ланчинська	селищ.	84,5	11 092	3	29,8	240,9	1 327,8	65,4	99,3	83	133,6
34	Лисецька	селищ.	81,3	7 347	4	33,1	805,7	1 651,2	26,3	36,7	40	183,7
35	Матеївецька	сільс.	104,1	8 022	5	37,2	448,4	1 535,5	46,1	43,0	45	178,3
36	Надвірнянська	міськ.	190,8	43 065	10	24,7	1 142,7	1 924,4	1,1	13,6	215	200,3
37	Нижньоверб.	сільс.	97,8	13 182	6	51,7	412,0	1 258,6	51,4	40,1	59	223,4
38	Новицька	сільс.	140,9	13 937	6	38,6	293,8	1 293,6	61,3	55,5	57	244,5
39	Обертинська	селищ.	161,3	8 914	6	46,6	404,8	1 126,4	41,7	51,9	63	141,5
40	Олешанська	сільс.	156,2	8 796	9	43,4	390,3	1 931,9	52,3	52,1	52	169,1
41	Отинійська	селищ.	202,3	20 098	9	35,4	324,5	1 369,0	58,0	26,2	58,5	343,6
42	Пасічнянська	сільс.	420,0	20 848	4	31,4	830,0	1 433,2	33,0	18,9	54	386,1

43	Перегінська	селищ.	668,6	23 795	6	16,5	566,0	1 476,2	40,8	17,2	83	285,8
44	Переріслянська	сільс.	96,5	9 185	5	35,8	258,9	1 367,4	63,9	84,5	53	173,3
45	Печеніжинська	селищ.	183,9	17 005	8	26,7	320,7	1 451,4	56,6	52,6	68	250,1
46	Підгайчицька	сільс.	58,3	4 928	3	43,6	357,5	1 406,1	41,2	48,4	38	129,7
47	Поляницька	сільс.	342,9	4 760	3	30,9	4 285,3	4 078,5	-0,8	31,8	38	125,3
48	П'ядицька	сільс.	126,2	10 994	6	31,9	339,0	1 461,2	56,1	49,9	68,25	161,1
49	Рогатинська	міськ.	632,6	31 499	36	32,0	899,1	1 746,7	15,7	22,4	124	254,0
50	Рожнівська	сільс.	105,9	11 994	4	40,7	273,8	1 387,1	62,3	51,2	73	164,3
51	Рожнятівська	селищ.	179,1	20 162	8	27,4	638,1	1 682,0	30,6	25,6	59	341,7
52	Снятинська	міськ.	366,1	40 954	21	31,5	739,6	1 452,1	25,8	15,3	134	305,6
53	Солотвинська	селищ.	374,6	26 033	12	27,7	339,8	1 638,2	55,9	47,4	111	234,5
54	Спаська	сільс.	234,3	5 807	4	16,3	603,3	1 842,2	42,4	49,8	53,25	109,0
55	Старобогородч.	сільс.	84,1	5 926	2	26,9	416,0	1 416,1	50,3	53,4	40	148,1
56	Тисменицька	міська	246,3	28 505	13	28,7	592,1	1 402,8	33,7	45,0	140	203,6
57	Тлумацька	міськ.	363,5	27 446	19	27,9	572,5	1 725,1	39,7	27,2	86	319,1
58	Угринівська	сільс.	17,9	3 366	2	48,3	1 633,0	2 249,2	12,4	37,1	49	68,7

59	Чернелицька	селищ.	128,8	6 540	6	48,9	406,3	1 394,2	45,9	65,9	51	128,2
60	Яблунівська	селищ.	206,5	15 801	11	22,4	370,9	1 585,4	53,5	23,7	119	132,8
61	Ямницька	сільс.	128,0	9 273	6	18,3	2 440,5	3 430,1	-17,5	11,3	70	132,5
62	Яремчанська	міськ.	270,8	13 674	2	42,4	1 499,3	2 652,3	10,1	35,2	74	186,0

Заувага: складено автором на основі [421] і довідок ОМС ТГ.

Додаток Є

«Результати розрахунку показника ефективності публічного управління в територіальних громадах Прикарпаття»

	Територіальна громада Івано- Франківської області	Насе- лення громади, душ	Дохід загального фонду (ДЗФ) громади, грн.	Видатки на утримання (ВУ) ОМС із ДЗФ громади, грн. / %	Вартість утриман-ня ОМС для 1 члена громади, грн.	Місцеві податки і збори у доходах ЗФ, %	Місцеві податки і збори (ПЗ) у доходах ЗФ, грн.	Коефіцієнт ефективності управління ОМС $K_{\text{БУП}} = \text{ПЗ} / \text{ВУ}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Білоберізька	8 926	4 405 873,6	1 401 067,8 / 31,8	156,9	29,9	1 317 356,2	0,94
2	Більшівцівська	7 673	3 274 069,1	1 299 805,4 / 39,7	169,4	41,6	1 362 012,7	1,04
3	Богородчанська	28 358	28 865 608,2	5 455 599,9 / 18,9	192,4	29,5	8 515 354,4	1,56
4	Болехівська	19 666	14 366 013,0	5 286 692,8 / 36,8	268,8	31,7	4 554 026,1	0,86
5	Брошнів-Осад.	11 160	12 012 624,0	3 543 724,1 / 29,5	315,5	25,6	3 075 231,7	0,87
6	Букачівська	4 776	2 787 273,6	424 340,5 / 53,9	88,8	61,6	1 716 960,5	4,04
7	Бурштинська	24 195	27 669 402,0	7 304 722,1 / 26,4	301,9	18,9	5 229 517,0	0,71
8	Верхнянська	10 203	4 414 838,1	2 432 575,8 / 55,1	238,4	36,5	1 611 415,9	0,66
9	Верховинська	19 845	11 668 860,0	2 158 739,1 / 18,5	108,8	20,4	2 380 447,4	1,10
10	Вигодська	18 215	19 058 354,5	4 783 647,0 / 25,1	262,6	24,2	4 612 121,8	0,96

11	Витвицька	5 748	1 666 345,2	1 348 073,2 / 80,9	234,5	20,5	341 600,8	0,25
12	Войнилівська	10 375	3 776 500,0	1 605 012,5 / 42,5	154,7	29,1	1 098 961,5	0,68
13	Ворохтянська	6 003	10 744 169,4	3 212 506,6 / 29,9	535,1	40,4	4 340 644,4	1,35
14	Галицька	19 631	16 619 604,6	4 902 783,3 / 29,5	249,7	30,7	5 102 218,6	1,04
15	Гвіздецька	7 126	2 479 135,4	828 031,2 / 33,4	116,2	41,0	1 016 445,5	1,23
16	Городенківська	44 191	25 520 302,5	7 349 847,1 / 28,8	166,3	31,0	7 911 293,8	1,08
17	Делятинська	21 312	11 278 310,4	3 360 936,5 / 29,8	157,7	21,1	2 379 723,5	0,71
18	Дзвиняцька	8 291	2 793 237,9	1 980 405,7 / 70,9	238,8	39,7	1 108 915,4	0,56
19	Долинська	48 644	77 635 824,0	15 915 343,9/20,5	327,2	33,9	26 318 544,3	1,65
20	Дубівська	6 958	5 549 005,0	1 753 485,6 / 31,6	252,0	43,7	2 424 915,2	1,38
21	Дубовецька	7 311	9 002 034,3	4 104 927,6 / 45,6	561,5	45,2	4 068 919,5	0,99
22	Єзупільська	7 491	3 609 163,8	2 021 131,7 / 56,0	269,8	60,3	2 176 325,8	1,08
23	Заболотівська	19 752	8 837 044,8	3 128 313,8 / 35,4	158,4	34,3	3 031 106,3	0,97
24	Загвездянська	5 766	4 024 668,0	1 183 252,4 / 29,4	205,2	38,7	1 557 546,5	1,31
25	Зеленська	1 915	2 075 668,5	826 116,1 / 39,8	431,4	38,7	803 283,7	0,97
26	Івано-Франків.	287 533	507 006 938,9	43 602 596,7 / 8,6	151,6	27,3	138 412 894,3	3,17
27	Калуська	88 154	127 444 237,8	18 861 747,2 /14,8	214,0	33,2	42 311 486,9	2,24
28	Коломийська	74 497	99 460 944,7	16 709 438,7 /16,8	224,3	20,3	20 190 571,8	1,21
29	Коршівська	8 273	3 057 700,8	1 528 850,4 / 50,0	184,8	32,1	981 521,9	0,64

30	Косівська	32 600	23 641 520,0	7 021 531,4 / 29,7	215,4	28,8	6 808 757,8	0,97
31	Космацька	8 125	2 226 250,0	1 482 682,5 / 66,6	182,5	28,6	636 707,5	0,43
32	Кутська	15 917	4 883 335,6	2 783 501,3 / 57,0	174,9	31,4	1 533 367,4	0,55
33	Ланчинська	11 092	2 762 062,8	2 742 728,4 / 99,3	247,3	29,8	823094,7	0,30
34	Лисецька	7 347	5 919 477,9	2 172 448,4 / 36,7	295,7	33,1	1 959 347,2	0,90
35	Матеївецька	8 022	3 597 064,8	1 546 737,9 / 43,0	192,8	37,2	1338108,1	0,86
36	Надвірнянська	43 065	49 210 375,5	6 692 611,1 / 13,6	155,4	24,7	12 154 962,7	1,81
37	Нижньоверб.	13 182	5 430 984,0	2 177 824,6 / 40,1	165,2	51,7	2 807 818,7	1,29
38	Новицька	13 937	4 094 690,6	2 272 553,3 / 55,5	163,0	38,6	1 580 550,6	0,69
39	Обертинська	8 914	3 608 387,2	1 872 752,9 / 51,9	210,1	46,6	1 681508,4	0,90
40	Олешанська	8 796	3 433 078,8	1 788 634,1 / 52,1	203,3	43,4	1 489 956,2	0,83
41	Отинійська	20 098	6 521 801,0	1 708 711,9 / 26,2	85,0	35,4	2 308 717,5	1,35
42	Пасічнянська	20 848	17 303 840,0	3 270 425,7 / 18,9	156,9	31,4	5 433 405,8	1,66
43	Перегінська	23 795	13 467 970,0	2 316 490,8 / 17,2	97,3	16,5	2 222 215,1	0,96
44	Переріслянська	9 185	2 377 996,5	2 009 407,0 / 84,5	218,8	35,8	851 322,7	0,42
45	Печеніжинська	17 005	5 453 503,5	2 868 542,8 / 52,6	168,7	26,7	1 456 085,4	0,51
46	Підгайчицька	4 928	1 761 760,0	852 691,8 / 48,4	173,0	43,6	768 127,4	0,90
47	Поляницька	4 760	20 398 028,0	4 486 572,9 / 31,8	942,5	30,9	6 302 990,6	1,40
48	П'ядицька	10 994	3 726 966,0	1 852 756,0 / 49,9	168,5	31,9	1 188 902,1	0,64

49	Рогатинська	31 499	28 320 750,9	6 343 848,2 / 22,4	201,4	32,0	9 062 640,3	1,43
50	Рожнівська	11 994	3 283 957,2	1 681 386,1 / 51,2	140,2	40,7	1336 570,6	0,79
51	Рожнятівська	20 162	12 865 372,2	3 293 535,3 / 25,6	163,3	27,4	3 525 112,0	1,07
52	Снятинська	40 954	30 289 578,4	4 634 305,5 / 15,3	113,2	31,5	9 541 217,2	2,05
53	Солотвинська	26 033	8 846 013,4	4 193 010,4 / 47,4	161,1	27,7	2 450 345,7	0,58
54	Спаська	5 807	3 503 363,1	1 744 674,8 / 49,8	300,4	16,3	571 048,2	0,33
55	Старобогородч.	5 926	2 465 216,0	1 316 425,3 / 53,4	222,1	26,9	663 143,1	0,50
56	Тисменицька	28 505	16 877 810,5	7 595 014,7 / 45,0	266,4	28,7	4 843 931,6	0,64
57	Тлумацька	27 446	15 712 835,0	4 273 891,1 / 27,2	155,7	27,9	4 383 881,0	1,02
58	Угринівська	3 366	5 496 678,0	2 039 267,5 / 37,1	605,8	48,3	2 654 895,5	1,30
59	Чернелицька	6 540	2 657 202,0	1 751 096,1 / 65,9	267,7	48,9	1 299 371,8	0,74
60	Яблунівська	15 801	5 860 590,9	1 388 960,0 / 23,7	87,9	22,4	1 312 772,4	0,94
61	Ямницька	9 273	22 630 756,5	2 557 275,5 / 11,3	275,8	18,3	4 141 428,4	1,62
62	Яремчанська	13 674	20 501 428,2	7 216 502,7 / 35,2	527,7	42,4	8 692 605,6	1,20

Заувага: складено автором на основі [421] і довідок ОМС ТГ.