УДК 352/354.08:316.46](477)(045)

Р. І. Сторожев,
к. держ. упр., докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентові України
ORCID ID: 0000-0001-5103-7274

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.5.61

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТРАРІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

R. Storozhev,
PhD in Public Administration, Doctoral candidate of the Department of Parliamentary
and Political Management, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

METHODOLOGICAL TOOLS OF LEADERSHIP DEVELOPMENT

У статті досліджується питання щодо ефективності використання методологічного інструментарію та розробки відповідної термінологічної підсистеми щодо розвитку лідерства у публічно-управлінській діяльності. Зазначається, що дослідники з державного управління виділяють базові особливості методології державного управління, сутність яких розкривається у поданій статті. Автор робить спроби систематизувати наукові розвідки вітчизняних учених з питань методології досліджень розвитку лідерства у сфері науки державного управління. Аналізуючи різні теоретико-методологічні підходи до визначення ефективності, автор доходить висновку, що в процесі аналізу ефективності діяльності органів публічної влади особлива роль також відводиться соціальному ефекту. Сутність соціального ефекту полягає в тому, що він повинен бути стійким, відтворюючим, прогресуючим, містити в собі джерело для подальшого суспільного розвитку.

Таким чином, ефективність як інтегральна структурована характеристика діяльності є не лише показником, але й процесом, який необхідно організовувати і яким необхідно управляти. У цьому контексті важливими завданнями лідера є налагодження взаємовідносин на засадах партнерства та співпраця для досягнення взаємовигідних результатів. Агент змін чітко усвідомлює, що вирішення складної проблеми не можливе на основі врахування лише однієї точки зору. Ефективність її вирішення залежить від уміння лідера залучити групи із різними поглядами, об'єднувати їх для продукування нових ідей та інноваційних рішень. Перша полягає у її раціональності, яка виражається у цілераціональній орієнтації та раціональному обгрунтуванні управлінського інструментарію. Другою базовою особливістю методології державного управління є її практична орієнтація на реалізацію функції підготовки та прийняття державно-управлінських рішень. Виконання окреслених завдань залежить від ефективного лідерства, наукове дослідження якого дозволяє розкрити його сутність, визначити характеристики та зв'язки, систематизувати та доповнити термінологічний апарат.

The author of the article explores the use of methodological tools and the development of an appropriate terminological subsystem on the phenomenon of leadership in public management activities. He notes that specialists in public administration identify the basic features of the methodology of public administration, the essence of which is disclosed in the article. In addition, the author is trying to systematize the scientific research of domestic scientists on the methodology of research in the field of public administration science. Analyzing various theoretical and methodological approaches to determining effectiveness, the author comes to the conclusion that in the process of analyzing the effectiveness of public authorities, a special role is also given to the social effect. The essence of it is, according to the author, that it must be sustainable, reproducing, progressing, contain a source for further social development. Thus, efficiency as an integrated structured characteristic is not only an indicator, but also a process that needs to be organized and which needs to be managed. In this context, the important tasks of the leader are to establish relationships on the principles of partnership and cooperation to achieve mutually beneficial results. The change agent is clearly aware that solving a complex problem is impossible on the basis of only one point of view. The effectiveness of its decision depends on the leader's ability to attract groups with different points of view, to combine them to produce new ideas and innovative solutions. The first is its rationality, which is expressed in the goal-oriented orientation and rational justification of managerial tools. The second basic feature of the methodology of public administration is its practical orientation on the implementation of the functions of preparation and adoption of public management decisions. The fulfillment of certain tasks depends on effective leadership, the scientific study of which allows revealing its essence, determining characteristics and connections, systematizing and supplementing the terminological apparatus.

Ключові слова: методологія державного управління, управлінський інструментарій, підготовка та прийняття державно-управлінських рішень.

Key words: public administration methodology, management tools, preparation and adoption of public management decisions, theoretical and methodological approaches.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідження феномену лідерства в публічно-управлінській діяльності потребує використання методологічного інструментарію та розробки відповідної термінологічної підсистеми. Фахівці з державного управління виділяють дві базові особливості методології державного управління. Перша полягає у її раціональності, яка виражається у цілераціональній орієнтації та раціональному обгрунтуванні управлінського інструментарію. Водночас раціональність державного управління трансформована цінностями і за своєю суттю є ціннісною раціональністю, особливо на вищих рівнях державного апарату, де необхідно дати зрозумілу відповідь на запитання: "які вектори зовнішньополітичного розвитку потрібні народу та державі?", "яким є бачення бажаного майбутнього?", "яка ціннісна модель суспільної та державної організації?" тощо.

Другою базовою особливістю методології державного управління є її практична орієнтація на отримання не просто знання про державне управління, а такої інформації, яка б дозволила реалізовувати державно-управлінські функції, насамперед функцію підготовки та прийняття управлінських рішень [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження методології лідерства в державному (публічному) управлінні, його ціннісних аспектів здійснили Г. Атаманчук, Н. Гончарук, В. Карлова, М. Пірен, Ф. Рудич, В. Голубь, П.М. Петровський та інші. Однак питання дослідження методології лідерства в публічно-управлінській діяльності в науці державного управління не отримало належного наукового обгрунтування, чим і зумовлена актуальність теми цієї статті.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — з'ясування стану дослідженості питання методології лідерства в публічно-управлінській діяльності, що і визначило завдання статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На думку дослідників, лідерство характеризується процесами впливу в групах або організаціях і спрямоване на координацію групових дій та відносин у процесі досягнення групової мети. Так, вітчизняний дослідник П. Петровський зазначає, що раціональне управління — це така система керівництва, коли досягається максимальний ефект у вирішенні економічних, політичних, культурних завдань, здатність гнучко й ефективно впливати на діяльність людей, сприяти успіху в досягненні мети рішень. Раціональне управління вимагає чіткого окреслення мети діяльності, обов'язків кожного керівника [2; 3]. Виконання окреслених завдань залежить від ефективного лідерства, наукове дослідження якого дозволяє розкрити його сутність, визначити характеристики та зв'язки, систематизувати та доповнити термінологічний апарат.

Виходячи із цього, ми можемо сформувати думку, що лідерство — це діяльність, спрямована на отримання певного результату.

Довідкові видання визначають діяльність як активну взаємодію людини з оточуючим середовищем, у процесі якої людина виступає як суб'єкт, що цілеспрямовано впливає на об'єкт і задовольняє таким чином свої потреби [4].

Ефективна діяльність передбачає отримання зворотного зв'язку, який фахівці трактують у широкому розумінні як відгук, відгук у відповідь, реакцію на якунебудь дію або подію. На їхню думку, без зворотного зв'язку не можливі процеси управління, адаптації, саморегулювання, самоорганізації та розвитку. Існування системи як єдиного цілого можливе за рахунок наявності зв'язків між її елементами, тобто зв'язки виражають закони функціонування системи. Якщо ж у системі виникають неузгодження, потрібно вживати відповідних заходів щодо їх усунення. Важливою функцією зворотного зв'язку, на думку дослідників, є синтезування зовнішніх і внутрішніх збуджень, які прагнуть вивести систему із стану стійкої рівноваги, зведення цих збуджень до відхилень керованих величин (наприклад, розробка нових управлінських рішень як реакція на зниження керованості системи). Саме тому ефективність системи публічного управління має забезпечуватися якісними зворотними зв'язками органів публічного управління суспільством [5].

Г. Атамачук зазначає, що використовуючи принцип зворотного зв'язку можна знаходити джерела, фактори і ресурси як управлінських успіхів, так і поразок, що є дуже важливим для результатів управління та вирішення його проблем. Зворотній зв'язок у цьому випадку дозволяє визначити, виміряти та оцінити результати управління [6]. На думку вченого, ціною управлінського результату, на думку дослідника, є ефективність державного управління як особливе явище, що може міститися виключно в системі "суб'єкт управління — взаємодії (дії) — управлінські об'єкти" та вимірюватися і оцінюватися за результатами і якістю функціонування в цілому таких управлінських систем, за структурою, обсягом і актуальністю вироблених та споживаних матеріальних, соціальних та духовних продуктів.

П. Петровський розглядає державне управління як процес творення нової соціальної дійсності через виконання поставлених завдань, прийнятих стратегічних рішень. Дослідник пропонує розкривати зміст державного управління в контексті процесу творення нової соціальної дійсності за допомогою теорії вчинку [7]. Таку позицію він обгрунтовує тим, що вчинок виступає концентрованим виявом людської діяльності та її загальних властивостей. Як і управлінська діяльність, вчинок характеризується високим рівнем усвідомлення суб'єктом конкретної ситуації, своїх мотивів, засобів досягнення визначених цілей та можливих об'єктивних наслідків. Тому у вчинку проявляється єдність моральних, правових, психологічних та діяльнісно-практичних визначеностей.

Учений виокремлює чотири основних складових вчинку, серед яких ситуація, мотивація, дія та рефлексія [там само]. Ситуацію він розглядає як зміну дійсності або нові соціально-політичні виклики управлінню, яка вимагає реагування, що виходить за рамки звичних рутинно-стереотипних відносин. На його думку, ситуація не задається об'єктивно, а формується активністю суб'єкта, має об'єктивно-суб'єктивну сутність. Свідоме ставлення суб'єкта до ситуації вимагає раціональної інтерпретації емоційних станів через їх обмеження і підпорядкування послідовно логічному вирішенню проблемної ситуації. Все це відбувається в процесі складного поєднання різних чинників, узгодження раціонально-пізнавальних, ціннісно-чуттєвих і вольових аспектів.

Професор Гарвардського університету Дін Вільямс зазначає, що в сучасному світі лідери виступають агентами змін, які мобілізують людей та ресурси для вирішення різноманітних і складних проблем, з якими зіштовхуються сьогодні громади та організації. Лідери адаптують людей до адекватного сприйняття реальності, налаштовують на діагностування та вирішення проблем, якими б складними вони не були. Для цього використовуються методи діалогу та експерименти, метою яких є з'ясування суті проблем та визначення шляхів щодо успішного реагування на них. Дослідник робить висновок, що якщо проблема є системною, або ж такою, що вимагає від людей змінити свої звички, цінності та пріоритети, то лідер як агент змін запускає процес адаптивної зміни — стабільний процес спонукання людей ставити під сумнів основні припущення та переглядати пріоритети [8].

У цьому контексті важливими завданнями лідера є налагодження взаємовідносин на засадах партнерства та співпраця для досягнення взаємовигідних результатів. На думку Д. Вільямса, агент змін чітко усвідомлює, що вирішення складної проблеми не можливе на основі врахування лише однієї точки зору. Ефективність її вирішення залежить від уміння лідера залучити групи із різними точками зору, об'єднати їх для продукування нових ідей та інноваційних рішень [Там же].

Саме тому важливим є уміння лідера вести діалог, який на думку О. Петроє, є найвищою формою спілкування з такими визначальними ознаками: наявність мети діалогу; спрямованість на знаходження істини; істина є однаковою цінністю для всіх учасників діалогу; суб'єкт-суб'єктний характер; рівноправність учасників; толерантність та відповідальність; обмін сутнісними поняттями його учасників; народження нового сенсу в позиціях учасників діалогу; прагнення конструктивного результату — досягнення взаєморозуміння та раціональної взаємодії у сфері комунікативної і практичної діяльності; вимірюваність результату діалогу [9].

Британський фахівець з теорії систем Вільям Росс Ешбі сформулював закон необхідної різноманітності, у якому запропонував розглядати різноманітність як міру кількості можливих станів системи. Виходячи із логіки його дослідження, для того щоб система могла успішно вирішувати різноманітність проблем, досягати стійкого наміченого результату та залишатися стабільною, її управління має мати ще більший показник різноманітності. На його думку, система зможе залишатися життєздатною у тому випадку, коли швидко буде адаптуватися до змін навколишнього середовища [10]

І. Письменний зазначає, що збільшення різноманітності системи публічного управління є необхідною умовою розвитку соціальної системи, що виявляється у збільшенні можливостей цієї системи задовольняти визначені цілі, цілі інших підсистем та індивідів, що пов'язані з нею [11]. Аналізуючи соціально-технологічний підхід до управління, автор зазначає, що ефективна реакція на виклики сучасного глобалізованого світу вимагає застосування інноваційного методу освоєння соціального простору, який, на думку дослідників, пропонує пошук засобів, за допомогою яких можна не лише вивчати та передбачати різні соціальні зміни, але й здійснювати активний вплив на практичне життя, на розвиток складних соціальних систем, отримувати проектований соціальний результат [там само].

Словник системного аналізу в державному управлінні визначає соціальну систему як суспільство і його складові, що виступають як системні цілісності. Вона трактується як складне організоване, упорядковане ціле, що складається з індивідів, соціальних спільнот та інститутів, які об'єднуються різноманітними зв'язками та відношеннями і мають соціальну природу. Значну роль у цій системі відіграють прямі та зворотні зв'язки, принцип ієрархії, соціокультурні стандарти, зразки поведінки тощо. Відтак соціальна система характеризується високою спроможністю до самоорганізації, активною діяльністю та адаптивністю. На думку дослідників, природа соціальних систем обумовлена такими факторами, як тип цивілізації, рівень економічного, політичного, соціального та духовно-культурного розвитку, прояв людської активності [12].

У довідкових виданнях соціальна система виступає різновидом складних систем, які мають такі характеристики: поліструктурність, поліфункціональність, поліваріантність розвитку, тобто вони принципово багатоликі, багатоальтернативні, характеризуються множиною станів; недетермінованість, стохастичність і самодостатність; наявність механізмів цілевизначення, завдяки чому системи формують цілі, програми, напрями руху; гнучкість, адаптивність, стійкість, спроможність до виживання, збереження своєї самобутності; єдність раціонального та ірраціонального, розуму й безглуздя, думки та почуття; вони є органічними системами, які спроможні відновлювати елементи, структури, функції; характеризуються саморозвитком, саморегуляцією, самоуправлінням, самоорганізацією; мають просторово-часову обмеженість, нестійкість, залежність; є системами зі штучними елементами, структурами, функціями [там само].

Важливим у контексті дослідження лідерства є термінологічне з'ясування питання цінностей, які надають особистісної і суспільної значущості державному управлінню [13]. Цінності — це предмети людських устремлінь, бажань і одночасно явища, процеси, факти дійсності, які не залишають людину байдужою, вони мотивують її діяти цілком певним чином [там само].

На думку дослідників, саме цінності виступають необхідною умовою становлення особистості в сучасному соціумі, вони спрямовують поведінку та мотивують до морального самовдосконалення. Цінності є складовою частиною світогляду особистості та забезпечують високий рівень її адаптації до конкретних умов сучасного життя, які у свою чергу детермінують зміну форми її буття в соціальному та предметному світі, де посилюються такі вимоги до особистості як здатність до свободи вибору та самовизначення [14].

Фахівці з державного управління стверджують, що цінностями державної служби є принципи і переконання тих державних службовців, хто ухвалює рішення в ситуації альтернативного вибору. Сучасна система цінностей має базуватися не певних ціннісних засадах, серед яких:

1. Відповідальність як глибоке усвідомлення суб'єктами державного управління життєво важливих інтересів суспільства і держави, свого покликання професійно працювати над їх задоволенням,здатність виробляти якісну державну політику, приймати найкращі політико-управлінські рішення й ефективно їх впроваджувати з максимальною користю для суспільного блага.

2. Відкритість — обов'язок державної влади забезпечити можливість для громадян безпосередньо і опосередковано брати участь у державному управлінні шляхом прийняття або впливу на прийняття управлінських рішень.

3. Прозорість — забезпечення високого рівня обізнаності громадян та їх колективів щодо матеріальної та процесуальної сторони державно управлінської діяльності, зрозумілість широкій громадськості детермінованості, змісту і сенсу цієї діяльності.

4. Професіоналізм — провідний соціально-ціннісний принцип організації системи державного управління [15].

Досліджуючи концептуальні засади управління суспільним розвитком і умовах трансформацій, науковці стверджують, що суспільний розвиток — це якісна зміна всієї структури суспільства аж до зміни способу мислення людей, що приводить до виникнення нових суспільних відносин і нових методів виробництва. Водночас далеко не будь-яка навіть кардинальна зміна

в суспільстві свідчить про поступальний розвиток. Під суспільним розвитком дослідники розуміють лише такі зміни, які відповідають інтересам більшості, сприяють підвищенню якості життя людей і дають змогу їм упевнено дивитися в майбутнє [16].

Управління суспільним розвитком містить ряд принципів, серед яких:

— принципи взаємодії влади та суспільства, серед яких: соціальне партнерство; встановлення балансу між інтересами держави та громадянського суспільства; надання рівних можливостей; взаємовідповідальність і обов'язок звітувати; невтручання держави у діяльність інститутів громадянського суспільства; участь останніх у виробленні та реалізації політики; інформаційна відкритість тощо;

— принципи цілепокладання: єдності цілей, управління та відповідальності; обмеження цілей; вибірковості; конкретності та вимірюваності цілей. На думку дослідників, ієрархічний характер побудови організацій та систем управління ними передбачають розгляд альтернативних цілей; перехід до цілей нижчого рівня тільки після завершення якісного опису, розгортання в часі та визначення відносної важливості цілей вищого рівня;

— принципи, що відображають раціональні та психологічні аспекти прийняття управлінських рішень державного рівня в реальних умовах та включають принципи: індивідуальності; хороших рішень; необхідних і достатніх умов; різноманітності форм альтернатив та способів прийняття рішень; професіоналізму; стратегічного мислення; суб'єктивної ймовірності; компромісу; своєчасності; адекватності; ресурсного забезпечення; компенсації обмеженої раціональності; ступеня свободи рішення тощо [там само].

В. Карлова зазначає, що побудова незалежної Української держави неможлива без створення й утвердження нових ідеалів суспільного розвитку з певними цінностями, нормами, орієнтирами [17]. Аналізуючи українські реалії, авторка акцентує увагу на духовних цінностях, що відрізняються від інших тим, що вони є продуктом духовного виробництва, а, отже, належать до феноменів свідомості й виявляються у формі провідних, значущих соціокультурних орієнтирів: ідеалів, норм, символів, образів, почуттів тощо, що зумовлюють духовний розвиток індивіда чи суспільства в цілому [Там же].

На думку дослідниці, усвідомлення і засвоєння духовних цінностей пов'язано з осмисленням особистістю, групою чи суспільством мети і змісту своєї діяльності в аспекті постановки й вирішення різноманітних завдань. Саме тому, духовні цінності як специфічні сенсоутворюючі джерела існування людини та серцевина механізму самоорганізації суспільства виступають соціально значущими орієнтирами суспільства, важливим чинником його соціально-політичної стабільності й відкривають широкі перспективи для успішних перетворень у країні, стають провідними критеріями її сталого розвитку [там само].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності полягає у досягненні максимального ефекту у вирішенні політичних, економічних, соціальних, культурних завдань. Це спонукає лідерів бути своєрідними агентами змін, які вміло і системно налагоджують зворотній зв'язок між різними суб'єктами на засадах партнерства та співпраці для вирішення різного роду складності проблем. Рушійною силою розвитку системи управління виступає ефективність, яка орієнтується на суспільно значимі цілі і цінності. Завдяки цінностям забезпечується високий рівень адаптації людини до конкретних умов сучасного життя. Перспективними напрямами дослідження розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності є вивчення та систематизація зарубіжного досвіду та напрямів його адаптації в Україні, особливо практики скандинавських країн, Польщі, Німеччини.

Література:

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління. 2011. 692 с., С. 10—11.

2. Петровський П.М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління: навч. посіб. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. 240 с., С. 48.

3. Гончарук Н. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 1. С. 5—13, с. 7

4. Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. 2-е изд. М.: Педагогика-Пресс, 1996. 440 с., С. 95.

5. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. — К.: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. 2011. 748 с., С. 229—230.

6. Атаманчук Г.А. Управление в жизнедеятельности людей (очерки проблем). М.: Изд-во "РАГС", 2008. 400 с., С. 309—335.

7. Петровський П.М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. 240 с., С. 73—131.

8. Вільямс Д. Лідер як агент змін у роздробленому світі. URL: https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/lider-yak-agent-zmin-u-rozdroblenomu-sviti-din-vilyams-harvard-kennedy-school/

9. Петроє О.М. Поняття "діалог" у термінологічній традиції зарубіжної та вітчизняної наукової думки. URL: http://academy.gov.ua/ ej/ej14/txts/ Petroe. pdf

10. Эшби У.Р. Введение в кибернетику: пер. с англ. У.Р. Эшби; под. ред. В.А. Успенского; предисл. А.Н. Колмогорова. 2-е изд. М.: КомКнига, 2005. 432 с.

11. Письменний І. Закон необхідного різноманіття в публічному управлінні / І.Письменний. URL: http://www.dridu.dp.ua/ vidavnictvo/ 2010/2010_02(5)/ 10pivrpu.pdf

12. Словник системного аналізу в державному управлінні / Ю.П. Сурмін, Л.Г. Штика, В.Д. Бакуменко, Л.М. Гогіна. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 148 с., С. 66—74.

13. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління. 2011. 692 с., С. 8—12.

14. Морально-етичні цінності громадянського суспільства: монографія / А.О. Лазарева, Ю.С. Юшкевич; [наук. ред. Є. Р. Боріштейн]. Одеса, 2016. 260 с., С. 5.

15. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6. 524 с., С. 497—498.

16. Концептуальні засади управління суспільним розвитком в умовах трансформацій: наук. розробка / авт. кол.: А.М. Михненко (кер. авт. кол.), С.О. Кравченко, Е.М. Макаренко та ін. К.: НАДУ, 2012. 52 с., С. 6—11.

17. Карлова В.В. Духовні цінності в структурі національної самосвідомості: українські реалії. URL: http://academy.gov.ua/ ej/ej11/txts/10kvvsur.pdf

References:

1. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration], vol.2, Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia [Methodology of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 10—11.

2. Petrovskyi, P.M. (2015), Metodolohiia naukovoho doslidzhennia v haluzi derzhavnoho upravlinnia [Methodology of scientific research in the field of public administratio], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.

3. Honcharuk, N. (2010), "Leadership as a qualitative characteristic of an individual or institution", Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, vol. 1, pp. 5—13.

4. Zynchenko, V.P. and Meshcheriakov, B.H. (1996), Psykholohycheskyi slovar [Psychological dictionary], Pedahohyka-Press, Moscow, Russia.

5. Kovbasiuk, Yu.V. (2010), Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration], vol. 1, [Theory of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 229—230.

6. Atamanchuk, H.A. (2008), Upravlenye v zhyznedeiatelnosty liudei (ocherky problem) [Management in the life of people (essays on problems)], Yzd-vo "RAHS", Moscow, Russia.

7. Petrovskyi, P.M. (2015), Metodolohiia naukovoho doslidzhennia v haluzi derzhavnoho upravlinnia [Methodology of scientific research in the field of public administration], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.

8. Viliams, D. (2019), "Leader as an agent of change in a fragmented world", available at: https://uculeadership.com.ua/ knowledgebase/lider-yak-agent-zmin-u-rozdroblenomu-sviti-din-vilyams-harvard-kennedy-school/ (Accessed 20 Feb 2021).

9. Petroie, O.M. (2019), "The concept of "share" in the terminological traditions of foreign and domestic scientific thought", available at: http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Petroe.Pdf (Accessed 20 Feb 2021).

10. Eshby U. R. (2005), Vvedenye v kybernetyku [Introduction to Cybernetics], KomKnyha, Moscow, Russia.

11. Pysmennyi, I. (2010), "The law of necessary diversity in public administration", available at: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10pivrpu.pdf (Accessed 20 Feb 2021).

12. Surmin, Yu.P. Shtyka, L.H. Bakumenko, V.D. and Hohina, L.M. (2007), Slovnyk systemnoho analizu v derzhavnomu upravlinni [Dictionary of system analysis in public administration], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 66—74.

13. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration], vol.2, Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia [Methodology of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 8—12.

14. Lazareva, A. O. and Yushkevych, Yu. S. (2016), Moralno-etychni tsinnosti hromadianskoho suspilstva [Moral and ethical values of civil society], Odesa, Ukraine.

15. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine, vol. 6, pp. 497—498.

16. Kravchenko, S. O. and Makarenko, E. M. (2012), Kontseptualni zasady upravlinnia suspilnym rozvytkom v umovakh transformatsii [Conceptual principles of social development management in the conditions of transformation], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 6—11.

17. Karlova, V.V. (2019), "Spiritual values in the structure of national self-consciousness: Ukrainian realities", available at: http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10kvvsur.pdf (Accessed 20 Feb 2021).

Стаття надійшла до редакції 22.02.2021 р.