

Петренко В.П.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кушнірюк В.М.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Лютий М.О.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Хамчук Г.П.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

В статті на основі аналізу традиційних і новітніх моделей лідерства продемонстровано, що пошук кращих моделей продовжується зарубіжними і вітчизняними авторами, що специфічність вимог до лідерства в сфері публічного управління та адміністрування полягає у необхідності якісного виконання персоналом службових обов'язків і функцій навіть за відсутності у них традиційних для лідерства рис, що в цьому контексті доцільно звернути увагу на концепції, теорії і моделі функціонального лідерства, які є найбільш зручними для поширення, оволодіння і ефективного використання працівниками систем публічного і адміністрування. Виконано порівняльний аналіз відомих моделей функціонального лідерства, в результаті чого сформовано рекомендації щодо їх поширення і ефективного використання в системі публічного управління та адміністрування, достовірність яких підтверджена результатами тестування здобувачів ступеня магістра за відповідною спеціальністю з використанням модифікованого тесту М. Вудкока і Д. Френсіса «Аналіз своїх обмежень».

Обгрунтовані рекомендації щодо поширення і використання в середовищі кадрового корпусу вітчизняної системи публічного управління знань і досвіду з функціонального лідерства з використання управління технологій «синархії» (співуправління), «сінтелектики» (співмислення) і «синергії» (співдії), оскільки саме ці діяльнісні функції формують особистісно-чіткий профіль сучасного лідера і дозволять більшості працівників системи публічного управління і адміністрування найкраще і найпродуктивніше виконувати спільно обрані функції і завдання завдяки збалансуванню власних, колективних і організаційних цілей, інтересів та обов'язків.

Ключові слова: лідерство, функції, модель, синархія, сінтелектика, синергія, результат.

Постановка проблеми. Виклики ХХІ століття, стрімкість і складність змін в сучасному світі тау всіх видах організованих утворень, починаючи від державних об'єднань і окремих держав та закінчуючи місцевими громадами з установами, організаціям і підприємствами на їх територіях, породжують потребу в пошуку і використанні адекватних цим змінам видів і технологій ефективного лідерства, яке є і буде як ключем, так і умовою їх виживання. В зв'язку з цим, проблема оновлення і удосконалення сучасного лідерства була, є і продовжуватиме залишатися топ-проблемою результативного і ефективного управління життєдіяльністю людської цивілізації і всіх її складових.

Результати лавини досліджень, які виконуються науковцями і експертами-практиками у всіх країнах світу, публікуються, обговорюються, аналізуються, оцінюються, критикуються використовуються в практичному управлінні організаційними утвореннями всіх видів, масштабів і сфер людської активності, свідчать як про незгасаючий інтерес людства проблеми ефективного лідерства, так і про її важливість для подальшого існування і розвитку людства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проф. М. Соуцік (Matthew Sowcik) в книзі від 2015 року «Лідерство 2050» аналізував вимоги, з якими світова спільнота людей і їх організовані

утворення можуть зустрітися в наступні тридцять п'ять років. Ним було визначено «... дві ключові сфери для осмислення та аналізу з погляду майбутнього: динаміка адаптивних змін та практики влади і лідерства», в результаті чого запропоновано на основі усвідомлення «взаємозалежності і спільності» «поєднати національні, релігійні, економічні та етнічні ідентичності», «... об'єднати наші таланти, ресурси та дух як локально, так і загалом, створити синергію...» [1, с. ix], а також описано 4 можливі та, на його думку, перспективні, сценарії подальшого розвитку лідерства.

Протягом останніх років численні моделі лідерства «для 21 століття», запропоновані, для прикладу, Дж. Альтманом (Jonas Altman) [2, 3], А. Фенвіком (Ali Fenwick) [4] та багатьма іншими авторами і групами, додають до уже існуючих десятків назв видів лідерства все нові і нові моделі і стилі під самим різними назвами («автентичне», «адаптивне», «відповідальне», «глобальне», «гнучке», «етичне», «моральне», «служіння», «співчутливе», «спільне», і т. п. [для прикладу, 4, 5, 6, 7, 8]. При цьому, однак, багато експертів наголошують на тому, що тисячі виконаних за попередні 60 років досліджень «... не спромоглися створити чіткий профіль ідеального лідера» [4], що «... більшість керманців компаній не мають того, що потрібно, щоб бути лідером 21 століття» [3], що «... лідери продовжують використовувати стилі лідерства і поведінки, що відповідають традиційній культурі, а не новій, яку намагається впровадити організація» [6, с. 21].

Пропозиції і рекомендації вітчизняних дослідників нових підходів до вирішення проблем лідерства в Україні також ґрунтуються на усвідомленні доцільності адаптації і використання як уже відомих моделей лідерства (в т. ч. і для в сфері публічного управління) [для прикладу, 9 ÷ 14], так і пошуку та створення оригінальних рішень і моделей [для прикладу, 15 ÷ 20].

Таким чином, науковці, які належать до різних шкіл управління та менеджменту з багатьох країн, на основі узагальнених умов, ситуацій, потреб і вимог до керівників організованих людських спільнот приходять до майже однакових результатів, які по різному інтерпретуються як окремими авторами, так і їх групами у вигляді множини різних моделей лідерства, стилів, порад, приписів, рекомендацій і т. п. При цьому, отримані в різні часи, різними науковцями і практиками, з різним досвідом і в різних культурах управління рекомендації, будучи різними за формами інтерпретації, за своїм змістом досить часто є близькими або

досить схожими з уже відомими моделями. Це, з одного боку, засвідчує як достовірність, так і дієвість останніх, а з іншого – мотивує пошук основи для узагальнення отриманих різними шляхами рекомендацій щодо вибору кращих моделей і стилів лідерства для окремих сфер життєдіяльності людських спільнот, серед яких своє архіважливе місце займає проблема ефективного лідерства в середовищі кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Більшість відомих теоретичних концепцій і практичних рекомендацій щодо реалізації процесів лідирування в організованих людських спільнотах традиційно концентрувались на виявленні та обґрунтуванні певних переліків необхідних лідерам особистісних якостей, рис, характеристик і поведінкових зразків. Однак, наявність і вроджених, і набутих, і розвинутих характеристик лідера не гарантують їх якісного використання в практичних реаліях систем управління, в якій окрім керівних посад існує множина функціональних. За отриманими результатами опитування здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування» від 35 до 40% респондентів з числа уже працюючих в органах влади і місцевого самоврядування не є схильними до демонстрації і використання свого лідерського потенціалу, а 10-15% взагалі не схильні до його проявів [17], залишаючись, при цьому, лідерами у виконанні доручених їм службових обов'язків і функцій.

Тобто, не володіючи рисами героїчності, пасіонарності, харизматичності, унікальності та ін. (традиційно обов'язкові характеристики ознак лідерів у більшості сфер ділової, мистецької, наукової, громадсько-політичної і т. п. активності), вони є і повинні бути лідерами при виконанні доручених службових обов'язків і функцій.

В цьому контексті вважаємо за доцільне привернути увагу до концепції, теорій і моделей функціонального лідерства, авторами яких увага фокусується не на характеристиках і загальноновизнаних прикметах лідерів, а на тих діях, які їм слід виконувати для ефективного отримання результату та використанню яких можна навчити будь-яку здатну до навчання особистість.

Ця особливість відомих моделей функціонального лідерства робить їх, на нашу думку, найбільш зручними для поширення, оволодіння і ефективного використання працівниками систем публічного і адміністрування, оскільки традиційними, вродженими чи набутими рисами і характеристи-

ками лідерів наділені далеко не всі люди, а певна частина тих, хто наділені – не вміють чи не хочуть їх використовувати, надаючи перевагу активності в режимі співлідерів і послідовників, тим самим звільняючи дорогу до лідерських посад людям, які, не маючи абсолютно ніяких лідерських здібностей, гаряче бажають бути лідерами на шкоду як собі, так і іншим.

Формулювання цілей статті з постановкою завдання. Метою статті є виконання порівняльного аналізу моделей функціонального лідерства і формування рекомендацій щодо їх поширення та ефективного використання в системі публічного управління та адміністрування.

Вклад основного матеріалу. Загальною визначеною автором першої моделі функціонального лідерства (Action Centered Leadership – ACL) вважають Дж. Адайра (John Eric Adair), який виходив з того, що здатність до лідерства визначається не вродженими характеристиками і рисами певної особистості, а її правильними навичками і діями, яких можна і потрібно навчати [21]. Головною особливістю цієї моделі є факт визнання того, що результати лідерства визначається не виключно лідером з його лідерськими здібностями, а одночасно і поведінкою його послідовників. Модель Дж. Адайра, маючи вигляд трьох кіл, що пересікаються і означають функціональні дії лідера, демонструє, що ACL-лідерство стає можливим тільки за одночасного виконання ним дій із «створення і розвитку команди», «мотивації і натхнення особистостей», «забезпечення досягнення завдання».

Появу у 2006 році книги В. Джойнера (WilliamV. Joiner) і С. Джозефа (StephenA. Josephs) «Гнучкість лідера. П'ять рівнів майстерності для передбачення та ініціювання змін» [22] можна вважати продовженням розвитку теорії та практики функціонального лідерства, оскільки в запропонованій концепції «п'яти рівнів розвитку гнучкості» знову домінували не риси і характеристики лідера, а його «гнучкість» в реалізації переліку наступних 5 функцій: «розв'язання ключових проблем», «досягнення потрібних результатів», «прискорювача і натхненника дій», «співтворця і реалізатора спільної мети» і «синергіста».

Опублікована у 2007 році Дж. Кузесом (James Kouzes) і Б. Познером (Barry Posner) модель функціонального лідерства також включала п'ять необхідних «взірцевих практик» або діяльнісних функцій, а саме: «моделювання шляху» (спільні ідеали, цінності і дії), «натхнення спільним баченням» (залучення інших до спільних прагнень),

«вплив на процес» (пошук можливостей, інновацій і досвіду), «надання свободи дій» (стимулювання співпраці, довіри, розвитку і самостійності), «заохочування» (визнання вкладу, індивідуальних досягнень і духу спільності) [23, с. 26].

Дж. Глоусон (JamesG. Clawson) у 2009 році в діамантовій моделі лідерства з 4-х елементів виділив 3 обов'язкові навички лідера з виконання функцій «стратегічного мислення і бачення» при встановленні завдань, «залучення інших» до їх усвідомленого виконання, а також «моніторингу і вимірювання прогресу на шляху до бачення» [24, с. 19-20].

Аналогічний підхід до деталізації 3-х функцій лідерства «ідентифікація цілей організації як загального бачення», «слухання та розуміння співробітників» і «використання особистого авторитету/впливу», інтерпретованих у вигляді «трикутника лідерства» було запропоновано в роботі [25].

В моделі 2017 року Дж. Олтманом (Jonas Altman) визначено 4 режими функціонування лідера в якості «учителя», «учня», «мобілізатора» і «дарувальника» [2].

Автор виданої у 2020 році книги про гнучке лідерство Ч. Моллар (Chuck Mollar), також називаючи 5 обов'язкових для виконання функцій, вважає, що «...сучасні лідери повинні бути гнучкими, щоб розвивати та керувати гнучкими командами...», оскільки «Багато компаній намагаються провести гнучку трансформацію, але без зміни традиційного мислення, здібностей і розвитку лідерів вони не досягнуть успіху» [26].

При цьому, експерти Американської Асоціації Менеджменту (ААМ) також стверджують, що «... жодна команда не може досягти справжньої гнучкості без сильного та гнучкого лідера, який би нею керував», що в сучасній глобальній ситуації «... кожен лідер повинен визнавати, розуміти та розвивати характеристики гнучкого лідерства» [25], оскільки, як стверджує авторка трьох рекомендованих функцій лідера, саме «стратегічна гнучкість» стає «визначальною лідерською майстерністю» сучасності [27], а опубліковані «Дев'ять принципів гнучкого лідерства» авторства «Робочої групи консорціуму культури і лідерства гнучкого лідерства» також згруповані у три ключові діяльнісні компетенції лідера: «комунікації», «приналежність» і «співпраця» [28].

Слід також звернути увагу і на той факт, що останні за появою моделі, для прикладу К. Гойет (K. Goyette - 2021) [29] і М. Невінс (Mark Nevins - 2022) [30] також сформовані з використанням тільки діяльнісних 3-х функцій.

Серед вітчизняних зразків функціонального лідерства в першу чергу слід назвати рекомендації виконавців проекту міжнародної технічної допомоги «Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні», якими також передбачено «...зосередження уваги на тому, «як» робота виконується, «як» службовець діє» [31, с. 4] та встановлено 4 ключові компетенції: «орієнтація на результат», «аналітичне мислення», «управління людськими ресурсами», «ефективна комунікація». Окрім цього, в [15] була обґрунтована модель 3S-лідерства, авторами якої в якості основних функціональних вмій і дій сучасного лідера були названі «синархія» (співуправління), «сінтелектика» (співмислення) і «синергія» (співдія).

Порівняльний аналіз ключових ознак наведених вище моделей функціонального лідерства дозволить, на нашу думку, узагальнити перелік тих основних функціональних дій лідера в системі публічного управління та адміністрування, цільове виконання яких забезпечить оптимальний за очікуваними результатами режим його взаємодії з послідовниками.

Для узагальнення і визначення тих видів діяльності лідера, виконання яких, згідно рекомендацій відомих функціональних моделей, приносить позитивні результати, в Табл.1 нами за роками появи публікацій згруповано приблизно однакові види діяльнісних функцій лідерів в інтерпретації авторів відповідних моделей.

При цьому, не претендуючи на повне охоплення еволюції всіх моделей функціонального лідерства, звернемо увагу на той факт, що значна частина з них ґрунтується на трьох виділених функціях, а у випадках моделей з більшим числом функцій авторами описуються однакові або дуже близькі за змістом функціональні дії, число яких збільшується просто завдяки намаганню їх деталізувати та уточнити.

Як стверджував Дж. Айдар, лідери повинні збалансувати свої дії всіх трьох ключових сферах, якщо хочуть, щоб група досягла успіху. Якщо ж лідер зосереджується на одній складовій, нехтуючи іншими, в групі виникають проблеми. При цьому, він наголошував, що для успіху за кожною із складових необхідно розвивати навички:

- щодо себе – коучінгу, консультування, розвитку, мотивації;
- щодо співпрацівників – комунікації, розбудови команди, мотивації, дисципліни;
- щодо завдання – встановлення цілей, планування завдань, розширення відповідальності, встановлення стандартів виконання.

Переліки аналогічних уточнень присутні у всіх функціональних моделях, аналіз яких за наближенням їх змісту до 3-х фундаментальних складових моделі Дж. Айдара, дозволяє прийти до наступних висновків;

- більша половина проаналізованих функціональних моделей лідерства (7 із 12 розглянутих) їх авторами створена на основі 3-х головних функцій;

- збільшення числа цих функцій стається тоді, коли автори прагнуть деталізувати 3 головні, тому всі вони можуть бути узагальнені до 3-х функцій;

- концептуальна структура функціональної моделі з 3-х основних функціональних дій тільки пояснює, що саме збалансоване їх виконання робить лідера лідером;

- риси і характеристики традиційних моделей лідерства, які впливають на виконання ним 3-х основних функцій, визначають якість його лідерства;

- пріоритетна концентрація вказаних моделей саме на функціональних діях лідера абсолютно не заперечує використання ним всіх досі відомих досягнень і здобутків традиційних моделей лідерства, оскільки вони додатково «...пропонують відповідний стиль реагування на потреби працівників і організації, який виявився корисним у цій моделі» [32].

Непрямим, але достовірним підтвердженням цих висновків можна вважати результати тестувань на виявлення і оцінку управлінських та лідерських здібностей у здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування» з використанням відомого тесту М. Вудкока (Mike Woodcock) і Д. Френсіса (Dave Francis) «Аналіз своїх обмежень» [33], які проводились нами раніше з використанням послуг веб-сайту «Психологічні тести онлайн» [34].

Тестування відбувалось в процесі викладання дисциплін «Економіка управління», «Теорія організацій», «Економічне врядування та публічні фінанси» на кафедрі публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Отримані результати тестування 91 респондента [35] (Табл. 2) були реінтерпретовані нами в контексті вимог функціональної моделі лідерства на основі того, що 11 складових самооцінки особистості за цим тестом певною мірою деталізують зміст функціональних дій лідера за моделлю Дж. Айдара, як це продемонстровано їх перегрупуванням в Табл. 3.

Групування діяльнісних функцій лідерів, передбачених моделями функціонального лідерства різних авторів

Автори	Рік, дж.	Зміст діяльнісних функцій лідера				
Дж. Адайр	1973 [21]	Мотивує і надихає себе		Створює і розвиває команду		Забезпечує досягнення завдання
Дж. Джойнер – С. Джозеф	2006 [23]	Спів-творець	Чемпіон	Експерт	Синер-гіст	Каталізатор (прискорювач)
Дж. Кузес -Б. Познер	2007 [23]	Надання свободи дій		Вплив на групу	Нат-хнення	Цілепо-кладан-ня Стиму-люван-ня
Дж. Глоусон	2009 [24]	Стратегічне мислення і бачення		Залучення інших		Моніторинг і вимірювання результатів
Головне управління Державної служби України	2010 [30]	Ефективна комунікація		Управ-ління людьми	Аналі-тичне мис-лення	Орієнтованість на резуль-тат
P. Žiarana – R. Kučerová – K. Melasová	2014 [25]	Особистий авторитет/вплив		Здатність слухати та розуміти співробітників		Ідентифікація цілей органі-зації як загального бачення
Д. Дзвінчук – М. Лютий – В. Петренко	2016 [15]	Синархія (співуправління)		Сінтелектика (співмислення)		Синергія (співдія)
Дж. Олтмен	2017 [2]	Вчиться новому сам		Навчає і розви-ває інших	При-свячує себе іншим	Мобілізує себе та інших на досягнення успіху
АМА	2019 [27]	Комунікації		Приналежність		Співпраця
Ч. Моллор	2020 [26]	Змі-нює себе	Ко-му-нікує	Слу-хає і чує лю-дей	Залучає і утримує найкращих людей	
К. Гойет	2021 [29]	Формує психологічно стійку команду		Навчає і розвиває співро-бітників		Встановлює і повідомляє пріоритети
М. Невінс	2022 [30]	Самоусвідомлення і розви-ток		Розуміння, залучення і вплив на інших		Визначення і пріоретизація цілей

Тоді, на нашу думку, значення інтегральних оцінок \sum_i кожної з осіб за 11 окремими складовими, які згруповані за приписами функціонального лідерства, можуть служити оцінкою їх особистої здатності до функціонального лідерства за дотримання умов перевищення інтегральної оцінки за тестом Вудкока-Френсіса значення $\sum_i > 55$ (для прикладу, 75% від $\sum_{imax}=110$, $\sum_{imin}=68,2$) при збалансованих значеннях всіх трьох складових моделі $X_{Leader} \approx Y_{Team} \approx Z_{Task}$.

Аналіз персональних характеристик 91 респондента на дотримання цих умов (див. Табл. 4) продемонструвало, що здібності до функціонального лідерства за значенням \sum_i присутні у 50 слухачів (54,9%). Однак, близькими до виконання умови $X_{Leader} \approx Y_{Team} \approx Z_{Task}$ ($\Delta \leq 1$ – виділено кольором) є тільки у 13 осіб (14,3%).

Таким чином, за рівнем готовності відповідати сформульованим вище вимогам функціонального

лідерства, групу респондентів – здобувачів ступеня магістра, які є практикуючими працівниками системи публічного управління, слід оцінити негативно, оскільки здатність до проявів цього мистецтва присутня тільки у 54,9% респондентів, а у 45,1% така здатність (за їх власними оцінками) на час тестування була відсутня.

Однак, оскільки на загальну думку експертів, виконанню обов’язків функціонального лідерства можна навчити, слід зауважити, що усереднені оцінки групи респондентів (Табл. 3) демонструють найбільш проблемні навички, на які слід звернути увагу в процесі навчання, в числі яких: вміння налагоджувати групову роботу (5,1), вміння навчати (5,3), творчий підхід (5,4), здатність керувати (5,5) і розуміння особливостей управлінської праці (5,6).

При цьому, рівень націленості респондентів на тривалий саморозвиток (7,3) говорить про

Результати тестування здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування» з використанням тесту М. Вудкока і Д. Френсіса «Аналіз своїх обмежень»

№ респондента	Оцінки респондентів власної здатності виконувати функції керівника											Σ_i - інтегральна оцінка особи
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	8	6	7	7	4	5	8	8	8	7	8	76
2	6	8	7	10	5	6	6	6	8	6	8	76
3	6	10	5	8	8	6	5	3	6	7	4	78
4	10	7	8	9	7	7	8	6	4	6	5	77
5	8	9	6	9	8	9	10	10	9	10	9	97
6	5	8	6	5	8	8	9	7	9	8	8	80
7	5	3	2	7	4	3	5	4	1	3	4	41
8	6	5	4	2	4	2	4	3	5	3	3	41
9	9	6	10	7	8	6	10	7	10	8	9	90
10	7	6	6	7	5	3	8	6	4	7	6	65
11	8	4	4	6	8	6	9	6	5	7	9	72
12	4	8	6	10	8	8	8	7	10	10	10	89
13	6	3	5	3	1	4	5	0	0	1	0	28
14	7	7	4	8	5	4	9	7	8	8	6	73
15	7	4	6	7	3	5	7	7	7	4	4	61
16	7	5	8	6	6	6	5	7	9	8	7	74
17	10	9	10	9	9	9	10	9	10	10	10	105
18	4	4	5	7	6	4	9	2	5	4	4	54
19	6	5	6	4	6	2	3	3	0	3	4	42
20	5	3	5	6	4	3	5	3	1	1	3	39
21	5	8	10	10	9	7	10	7	10	8	10	94
22	7	5	8	8	9	5	5	5	9	6	7	74
23	10	8	8	9	8	4	8	2	0	1	1	59
24	5	8	7	6	3	6	7	6	8	5	6	67
25	8	8	9	6	7	7	9	6	9	7	6	72
26	8	9	9	10	9	8	9	9	9	8	9	97
27	4	6	6	8	7	6	8	7	5	5	9	71
28	7	4	6	5	7	4	6	3	4	4	3	53
29	8	8	9	6	7	7	9	6	9	7	6	82
30	8	7	3	5	6	6	7	5	4	4	5	60
31	5	6	6	7	7	6	8	6	6	6	5	68
32	8	10	9	7	8	9	5	5	9	6	7	83
33	6	4	6	7	7	7	8	8	7	6	9	75
34	10	1	9	10	7	5	4	3	0	1	2	52
35	6	6	7	6	4	3	5	3	1	4	4	49
36	10	9	9	9	10	9	10	7	9	9	10	101
37	5	6	6	6	5	0	4	4	5	5	5	51
38	5	5	6	9	7	6	8	8	7	6	9	76
39	5	5	5	8	4	5	6	6	5	5	6	60
40	6	4	8	6	7	8	8	9	7	9	7	79
41	6	5	2	4	4	3	6	1	2	2	2	37
42	9	7	6	5	5	1	9	5	4	4	5	58
43	6	8	7	9	6	7	9	6	5	5	5	73
44	4	6	3	7	3	5	5	1	0	1	4	39
45	7	4	6	6	5	3	3	1	0	0	3	38

46	6	7	8	7	5	3	7	7	4	3	6	63
47	6	5	6	5	5	3	7	2	1	4	1	45
48	8	7	7	10	7	8	7	8	1	3	4	70
49	5	5	6	6	8	1	4	1	3	7	4	50
50	2	7	4	1	5	4	6	5	8	6	7	55
51	5	8	4	7	7	7	9	9	10	8	8	82
52	3	6	8	9	7	7	9	6	5	9	8	77
53	4	4	4	5	5	2	4	3	4	5	3	41
54	5	7	5	8	5	6	3	7	6	6	5	63
55	4	8	8	9	6	6	9	6	3	5	6	70
56	5	9	3	6	7	3	6	6	5	6	3	59
57	1	4	2	1	5	3	3	4	2	1	1	27
58	5	9	9	9	6	8	7	5	3	5	3	69
59	7	5	6	7	7	6	6	8	6	6	7	71
60	8	6	8	10	4	7	6	4	4	4	3	64
61	9	8	8	9	7	6	9	5	6	8	6	81
62	8	7	7	8	6	4	10	9	9	7	8	83
63	6	3	6	5	5	3	7	8	5	6	4	58
64	9	8	9	7	8	9	10	6	5	3	3	77
65	3	10	6	8	6	4	7	5	2	3	2	56
66	7	7	7	9	9	8	9	6	9	8	9	88
67	9	6	5	10	6	9	5	5	5	6	5	71
68	5	4	6	3	5	3	9	6	8	3	3	55
69	8	6	7	9	6	5	9	2	7	5	4	68
70	9	10	7	9	8	8	9	8	9	9	6	92
71	8	4	7	6	5	2	3	4	5	4	2	50
72	9	6	5	9	7	10	10	10	9	9	9	93
73	9	9	6	7	10	2	5	3	4	2	5	62
74	7	7	8	9	6	7	9	8	6	5	6	78
75	8	7	7	7	2	2	7	5	3	7	4	54
76	10	4	8	7	3	3	5	0	5	2	2	49
77	9	5	6	9	4	6	6	3	8	3	2	61
78	9	7	9	10	6	7	10	8	6	5	5	82
79	10	10	10	9	9	6	10	10	10	9	9	102
80	7	8	9	10	6	6	10	8	6	5	5	80
81	5	9	7	9	7	5	6	9	6	9	7	79
82	7	9	6	7	4	6	5	3	5	7	5	63
83	8	8	9	10	10	8	10	10	10	9	9	101
84	7	7	8	9	6	7	9	8	6	5	6	78
85	9	6	8	8	6	6	8	4	7	5	6	73
86	9	10	9	9	6	7	10	9	10	8	9	96
87	1	8	5	4	5	6	4	5	3	5	7	53
88	6	7	8	9	5	6	9	3	1	4	5	63
89	8	9	10	8	6	4	8	5	5	6	4	73
90	6	8	7	8	5	4	6	3	4	4	6	61
91	9	8	9	8	8	7	10	6	4	6	6	81
Середнє значення оцінок	6,7	6,6	6,7	7,3	6,2	5,4	7,2	5,6	5,5	5,3	5,1	68,1

**Перегрупування оцінок здатності виконання особою функцій за тестом
«Аналіз своїх обмежень» М. Вудкока і Д. Френсіса в контексті необхідних дій лідера
за функціональною моделлю Дж. Айдара**

Дії лідера за приписами моделі Дж. Айдара	Оцінки обмежень особистості за М. Вудкоком - Д. Френсісом	Середнє значення оцінок за Вудкоком-Френсісом	Середнє значення оцінок за складовими Дж. Айдара
Щодо себе: мотивує і надихає себе (X)	A.Здатність управляти собою	6,7	$X_{\text{Leader}} = 6,8$
	B.Чіткі цінності	6,6	
	C.Чіткі особисті цілі	6,7	
	D.Тривалий саморозвиток	7,3	
Щодо інших: створює і розвиває команду (Y)	J.Вміння навчати	5,3	$Y_{\text{Team}} = 5,9$
	K.Вміння налагоджувати групову роботу	5,1	
	G.Вміння впливати на оточуючих	7,2	
Щодо завдання: забезпечує досягнення (Z)	H. Розуміння особливостей управлінської праці	5,6	$Z_{\text{Task}} = 5,7$
	E. Добрі навички вирішення проблем	6,2	
	I. Здатність керувати	5,5	
	F. Творчий підхід	5,4	

їх готовність до удосконалення своєї особистої діяльності, для чого існує добре підґрунтя у вигляді вміння впливати на оточення (7,2) і управляти собою (6,7), чіткі особисті цілі (6,7) і цінності (6,6), а також певні навички вирішення проблем (6,2).

Аналіз цих же оцінок з позицій функціональної моделі Дж. Айдара також демонструє, що діючі працівники системи є більшою мірою орієнтовані на вирішення власних проблем (6,8) ніж на вирішення проблем колективу (5,9) та завдань (5,7).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведені дослідження дозволяють рекомендувати до поширення в середовищі кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління знань і досвіду саме з функціонального лідерства, оскільки тривала присутність у свідомості функціонерів традиційних поглядів на лідерство як вроджену, а не набуту здатність особистості обмежує їх волю до дій тільки функціями належного виконання вказівок лідера в той час, коли вони на своєму робочому місці повинні проявляти лідерські здібності.

Вважаємо, що використання в практиці публічного управління та адміністрування порівняльної аналітики діяльнісних функцій лідера лідерства сприятиме оновленню і удосконаленню розуміння та адаптації стилів сучасного лідерства, дозволить управлінцям вибудовувати особистісно-чіткий профіль сучасного лідера, адекватніше реагувати на виклики сьогодення і ефективно управляти життєдіяльністю суспільства.

Масштабне поширення знань і досвіду з функціонального лідерства дозволить поступово трансформувати кадрове наповнення всієї ієрархії системи в множину публічних посадовців, кожен з яких на дорученій посаді є функціональним лідером, підпорядковується лідеру вищого рівня як співлідер та виступає лідером для своїх працівників-співлідерів. В цьому контексті дуже доречно пригадати давню проблему відносин між керівником і підлеглим, яку християнський письменник (1379 – 1471 рр.) Тома Гемеркен Кемпійський розглядав в книзі «Наслідкування Христа», вказуючи на те, що «Рідко коли даються покійно керувати собою такі, що вважають себе дуже мудрими» та стверджуючи, що «Неможливо добре керувати, не навчившись підкорятись» [процитовано за 36].

Поширення знань і досвіду про функціональне лідерство певною мірою сприятиме вирішенню цієї проблеми, оскільки врегулює функцію взаємних стосунків всіх ланок ієрархії управління. При цьому, найбільш узагальненими (всеохоплюючими) функціональними діями лідера, виконання яких здатне трансформувати будь-яку особистість у лідера-функціонера, слід, на нашу думку, вважати уже запропоноване в [15] обов'язкове виконання всіма учасниками процесу управління приписів щодо практичного використання управлінських технологій «синархії» (співуправління), «сінтелектики» (співмислення) і «синергії» (співдії), оскільки саме ці приписи є відсутніми у всіх

Результат аналізу схильності респондентів до виконання умов функціонального лідерства

№ респондента	Оцінки респондентів власної здатності виконувати функції керівника										Σ_i - інтегральна оцінка особи	
	A	B	C	D	J	K	G	H	E	I		F
1		6,00				7,66			6,25			76
2		7,75				6,66			6,25			76
3		7,25				5,33			5,75			78
4		8,50				6,33			6,00			77
5		8,00				9,66			9,00			97
6		6,00				8,33			8,00			80
9		8,00				9,00			7,75			90
11		5,50				8,33			6,25			72
12		6,00				9,33			8,25			89
14		6,50				7,66			6,00			73
16		6,50				6,66			6,00			74
17		9,50				10			9,25			105
21		8,25				9,33			8,25			94
22		7,00				6,00			7,00			74
25		7,85				7,33			7,25			72
26		9,00				8,66			8,75			97
27		6,00				7,33			6,25			71
29		7,75				7,33			7,25			82
32		8,50				6,00			7,75			83
33		5,75				7,66			7,25			75
36		9,25				9,66			8,75			101
38		6,25				7,66			7,00			76
40		6,00				8,00			7,75			79
43		7,50				6,33			6,00			73
48		8,00				4,66			6,00			70
51		6,00				8,33			8,25			82
52		6,25				8,66			6,25			77
55		7,25				6,66			5,25			70
58		8,25				5,00			5,50			69
59		6,25				6,33			6,75			71
61		8,50				7,66			6,00			81
62		7,50				8,33			7,00			83
64		8,25				5,33			7,00			77
66		7,50				8,66			8,00			88
67		7,50				5,33			6,25			71
70		8,75				8,00			8,25			92
72		7,25				9,33			9,00			93
74		7,75				6,66			6,75			78
78		8,75				6,66			6,75			82
79		9,75				9,33			8,75			102
80		8,50				6,66			6,50			80
81		7,50				7,33			9,00			79
83		8,75				9,33			9,50			101
84		7,75				5,0			6,75			78
85		7,75				6,33			5,75			73
86		9,25				9,0			8,25			96
89		8,75				6,00			5,00			73
91		8,50				5,50			6,25			6

відомих як традиційних, так і функціональних моделях.

Цей висновок ґрунтується на тому, що забезпечення лідером режиму не просто залучення та утримання, навчання та розвитку, слухання та розуміння і т. п. підлеглих працівників, а режиму спільного [для прикладу, 37], командного [для прикладу, 38], партисипативного [для прикладу, 39], інклюзивного [для прикладу, 40] управління, тобто вироблення і прийняття рішень забезпечує спільне результативне і ефективне функціонування лідера і його послідовників.

Тому, на думку авторів найновішого на сьогодні посібника з лідерства Б. Джорджа (Bill George) і З. Клейтона (Zach Clayton), головним завданням сучасного лідера є «... створення інклюзивної організації, де кожен відчуває свою причетність.

Коли ви створите таку організацію, ви досягнете великого успіху» [41].

Це гарантує однакові права всіх членів команди на доступ до повної, достовірної і об'єктивної інформації, підвищує їх обізнаність, надихає на розробку та пропонування нових підходів і рішень, дає усвідомлення відповідальності за прийняті рішення і спільну працю над їх належною реалізацією, що, в свою чергу, створює таке творче середовище, яке дозволяє більшості працівників системи публічного управління і адміністрування бути найкращими і найпродуктивнішими у виконанні спільно обраних функцій і завдань завдяки збалансуванню власних, колективних і організаційних цілей та обов'язків, створювати колективні результати, ефективно досягати спільних успіхів за максимально можливих результатів.

Список літератури:

1. Matthew Sowcik. Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges). Emerald Group Publishing, 4th edition. 2015. 300 p.
2. Jonas Altman. 4 Modes of Leadership for the 21st Century. *Medium*. Apr. 14, 2017. URL: <https://medium.com/thingsflux/4-modes-of-leadership-for-the-21st-century-bfd159771a2c>
3. 5 Leadership Modes For Today. *Social fabric*. URL: <https://socialfabric.com/2021/03/5-leadership-modes-for-team-success/>
4. Ali Fenwick. A new model for leadership development in the 21st century. *HULT International Business School*. URL: <https://www.hult.edu/blog/a-new-model-for-leadership-development-in-the-21st-century/>
5. Irma Becerra. Compassion Is a Vital Leadership Skill. *Forbes*. Jan 25, 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/25/compassion-is-a-vital-leadership-skill/?sh=55339e0059ad>
6. The Business Agility Report. Responding to Disruption. *Business Agility Institute*. 3rd edition. 2020. 30 p. URL: <https://api.businessagility.institute/storage/files/download-research/bai-business-agility-report-2020c.pdf>
7. Greg Gumina. Responsible Global Leadership and Inclusion in Public Education: Proposing an Empirical Model of Leadership Development. *Academia Letters*. 2021. URL: https://www.academia.edu/49912464/Responsible_Global_Leadership_and_Inclusion_in_Public_Education_Proposing_an_Empirical_Model_of_Leadership_Development
8. Rangapria Kannan-Narasimhan. The Myths of Moral Leadership. *TLNT Talent Management & HR*. April 20, 2021. URL: <https://www.tlnt.com/the-myths-of-moral-leadership/>
9. Петренко В. П. Дослідження генезису описів стилів лідерства і управління як теоретичної основи аналізу і синтезу нових підходів до управління персоналом. *Науковий журнал «Вісник Тернопільської Академії Народного Господарства»*. 2002. Випуск 7/4. С. 27-30.
10. Симоненко О. Моделі політичного лідерства в Україні. *Політичний менеджмент*. 2007. № 6. С. 58-65.
11. Підлісна Т. В. Сучасні моделі лідерства: досвід для України. *Університетські наукові записки*. 2015. №1(53). С. 347-356.
12. Михайличенко В. Модель ефективного лідерства. *Теорія та практика управління соціальними системами*. 2018. №3. С. 48-56.
13. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.
14. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління : дис. ... канд. наук з держ. упр. за спец. 25.00.02. Миколаїв, 2021. 263 с.
15. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.
16. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Про модифікацію моделі «Діамант лідерства» і доцільність її використання у фаховій підготовці державних службовців. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Маріуполь, 3–4 жовтня 2017 р.)*. 2017. С. 29-31.
17. 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 територі-

альних громад України. «Менеджер». Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління». 2018. Вип. 1(78). С. 5-14.

18. 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.

19. Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi, Iryna Ozminska, Victor Petrenko. 3S-leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. *18th International Conference on European Processes (ICEP-21, 23.04.2021, Kaunas University of Technology)*. URL: <https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0416.pdf>

20. 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). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852

21. Adair J. Action Centered Leadership Paperback. – McGraw-Hill Inc., US (1 Jun. 1973). 200 P.

22. William B. Joiner, Stephen A. Josephs. Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. Jossey-Bass, 2006. 1st ed. 336 p.

23. James M., Kouzes, Barry Z. Posner. The Leadership Challenge Workbook. 4th ed. Hoboken, John Wiley & Sons. 2007. 391 p.

24. James G. Clawson. General Model of Leadership in Organizations: A Diamond in the Rough. *SSRN Electronic Journal*. June 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/228144633_General_Model_of_Leadership_in_Organizations_A_Diamond_in_the_Rough

25. Pavel Žiarana, Renáta Kučerová, Katarína Melasová. The leadership triangle, suggestion for a new theory – an experimental approach. *Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, ECE 2014, 6–7 March 2014, Brno, Czech Republic*. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114004079?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=74a1b0ebbf3695e

26. Chuck Mollar. The Rise of the Agile Leader: Can You Make the Shift? Prominence Publishing (June 25, 2020). 284 p.

27. Kylie Matthews. Being an agile leader can help you better manage business disruption. *CEO Magazine*. 29 August 2022. URL: <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/agile-leadership/>

28. Ama Staff. Characteristics of Agile Leaders. *American Management Association*. June 18, 2020. URL : <https://www.amanet.org/articles/characteristics-of-agile-leaders/#:~:text=No%20team%20can%20achieve%20true,assured%20direction%20and%20instill%20confidence.>

29. Kerry Goyette. Strategic Agility: The Leadership Survival Skill of the Year. *Innovation Management*. 06.01.2022. URL: <https://innovationmanagement.se/2021/04/09/strategic-agility-the-leadership-survival-skill-of-the-year/>

30. Mark Nevins. You Need A Leadership Triangle. *Forbes*. Mar 29, 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2022/03/29/you-need-a-leadership-triangle/?sh=2cb6859c2205>

31. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Реформа управління персоналом на державній службі в Україні. Головне управління державної служби України, КМБО, CIDA. 2010. URL: https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/Компетенції_лідерства_в_Україні.pdf

32. Tyler Lacombe. «What Is a Business Leadership Model?». *BizFluent*, Sept. 26, 2017. URL : <https://bizfluent.com/about-6193153-business-leadership-model-.html>

33. Mike Woodcock, Dave Francis. The Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-development. Wildwood House, 1986. 241 p.

34. Аналіз своїх обмежень (Вудкок-Френсіс). *PsyTests*. URL: <https://psytests.org/result?v=kosL6hlxv2p>

35. 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.du.nauka.com.ua/?op=1&z=1963>

36. Тома Гемеркен Кемпійський. Наслідування Христа. *True Christianity. Info*. URL: https://www.true-christianity.info/ua/books/inheritance_of_christ.php

37. Спільне управління через колективну мудрість. *Основна філософія бізнесу Panasonic Group*. URL: <https://holdings.panasonic/global/corporate/about/philosophy/ua-uk/9.html>

38. Colin Baker. 9 Team Leadership Skills That Get Results. *Leaders*. Sep 8, 2022. URL: <https://leaders.com/articles/leadership/team-leadership/>

39. Patrizia Nanz, Jens Steffek. Global Governance, Participation and the Public Sphere. *Government & Opposition*. Volume 39 , Issue 2, 2004, pp. 314 – 335.

40. Alina Rocha Menocal. What Does «Inclusive Governance» Mean? Clarifying Theory and Practice. *OECD Development Policy Papers*. March 2020. No. 27. 34 p. URL: <https://www.researchgate.net/publication/358144633>

tion/344783452_WHAT_DOES_INCLUSIVE_GOVERNANCE_MEAN_CLARIFYING_THEORY_AND_PRACTICE_OECD_DEVELOPMENT_POLICY_PAPERS

41. Bill George, Zach Clayton. True North: Leading Authentically in Today's Workplace, Emerging Leader Edition. Jogn Wiley & Sons Inc., 2022, 320 p.

Petrenko V.P., Kushniriuk V.M., Lyuty M.O., Khamchuk H.P. COMPARATIVE ANALYSIS OF FUNCTIONAL LEADERSHIP MODELS AND JUSTIFICATION OF THE FEASIBILITY OF THEIR USE IN PUBLIC ADMINISTRATION

In the article, based on the analysis of traditional and modern models of leadership, is demonstrated that the search for better models continues by foreign and domestic authors, that the specificity of the requirements for leadership in the field of public management and administration lies in the need for high-quality performance of official duties and functions by personnel even in their absence traditional for leadership features, that in this context it is advisable to pay attention to the concepts, theories and models of functional leadership, which are the most convenient for distribution, mastery and effective use by employees of public and administration systems. A comparative analysis of well-known models of functional leadership was carried out, as a result of which recommendations were formed regarding their distribution and effective use in the system of public management and administration, the reliability of which was confirmed by the results of testing of master's degree holders in the relevant specialty using the modified test of M. Woodcock and D. Francis "Critical Blockages Survey".

Grounded recommendations on the dissemination and use of knowledge and experience in functional leadership in the use of management technologies of "synarchy" (co-management), "synthelectics" (co-thinking) and "synergy" (co-action) among the personnel of the domestic public management system, since these functional functions form a personal and clear profile of a modern leader and will allow the majority of employees of the public management and administration system to best and most productively perform jointly chosen functions and tasks thanks to the balancing of their own, collective and organizational goals, interests and responsibilities.

Key words: leadership, functions, model, synarchy, synthelectics, synergy, result.