

УДК 35.088.6(477)

*М. С. Орлів,
кандидат економічних наук,
докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентові України*

РОЗВИТОК СИСТЕМНИХ ЛІДЕРІВ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА ІНДИВІДУАЛЬНО-ЦЕНТРИЧНИМ ТА СИСТЕМНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДАМИ

*M. S. Orliv,
Ph.D. in Economics,
Doctoral Student of Parliamentarism and Political Management Department,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

SYSTEMIC LEADERS DEVELOPMENT FOR PUBLIC ADMINISTRATION BY INDIVIDUAL-CENTRIC AND SYSTEM-ORIENTED APPROACHES

У статті охарактеризовано існуючу в Україні практику розвитку лідерських якостей керівних кадрів органів влади та виявлено проблеми забезпечення її ефективності. З урахуванням результатів емпіричних досліджень зарубіжних експертів обґрунтовано необхідність застосування концепції системного (контекстуального) лідерства в умовах існуючих для державного управління викликів. Визначено основні характеристики індивідуально-центричного та системно-орієнтованого підходів до розвитку системних лідерів органів влади. Обґрунтовано доцільність використання інструменту «Пошук лідерства: організаційна перспектива», розробленого експертами Інституту системного лідерства (Великобританія). Запропоновано алгоритм розробки і реалізації програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток системного лідерства за індивідуально-центричним та системно-орієнтованим підходами. Визначено роль генеральних директоратів та модернізованих служб управління персоналом органів влади у забезпеченні їх реалізації.

The article characterizes the existing practice of the leadership qualities development of senior executives of public authorities in Ukraine and identifies the problems of ensuring its effectiveness. The necessity of applying the concept of systemic (contextual) leadership in the conditions of existing challenges for public administration taking into account the results of empirical studies of foreign experts, is substantiated. The basic characteristics of the individual-centric and system-oriented approaches to the development of systemic leaders of public authorities are determined. The expediency of using the tool «The Search for Leadership: An Organizational Perspective», developed by experts of the Institute of Systemic Leadership (UK), was substantiated. The algorithm for formation and implementation of in-service training programs aimed at the development of systemic leadership based on individual-centric and system-oriented approaches is proposed. The role of general directorates and modernized personnel management departments of the public authorities in ensuring their implementation is determined.

Ключові слова: *лідерство, системний лідер, орган влади, індивідуально-центричний підхід, системно-орієнтований підхід, підвищення кваліфікації, навчальна програма.*

Key words: *leadership, systemic leader, public authority, individual-centric approach, system-oriented approach, in-service training, training program.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Професійний розвиток керівних кадрів органів влади, здатних забезпечити лідерство у проведенні реформ, є однією з основних цілей Стратегії державної кадрової політики України на 2012-2020 роки. Формування його моделі має здійснюватись з урахуванням результатів емпіричних досліджень та аналізу сучасних теорій лідерства, еволюція яких віддзеркалює потреби та тренди соціального розвитку і відповідно спричинює трансформацію затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи інших характеристик [1, с. 13].

Результати досліджень британських експертів Чартерного інституту персоналу і розвитку (Chartered Institute of Personnel Development) свідчать, що якщо у 2000-2010 роках домінували лідерські теорії, відповідно до яких визначальними були якості особи лідера (включаючи його цінності, моральність і етичність), то нині акценти зміщуються на контекстуальне (або системне) лідерство, яке ґрунтується на розумінні середовища, в якому воно функціонує, зокрема: ієрархічних рівнів; загальної економічної ситуації; організаційних характеристик; умов нестабільності, невизначеності, складності і неоднозначності тощо [2, с. 4]. Використання концепції контекстуального лідерства в Україні в умовах реалізації реформ, у першу чергу, пов'язане з тим, що найбільш важливі виклики для її державного управління (бюрократія, корупція, проблеми децентралізації, неналежна якість адміністративних послуг та ін.) є системними. Це зумовлює потребу у лідерах, здатних не тільки формулювати стратегію якісних змін в органах влади, а також середовище, в якому вона буде реалізована, створювати нові ефективні системи, делегувати повноваження і відповідальність за результати їх діяльності. Тому формування програм розвитку керівних кадрів для державного управління має здійснюватись не тільки на підставі вимог до лідерських якостей, а також потреб органів влади у лідерстві з урахуванням цілей та середовища їх функціонування.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців та експертів дозволяє виділити два підходи, за якими досліджуються проблеми розвитку системних лідерів: індивідуально-центричний та системно-орієнтований. Представниками першого підходу є експерти Києво-Могилянської Бізнес Школи (далі – КМБШ). Зокрема, на думку керівника програми Presidents' MBA В. Герашенка, системний лідер – той, хто веде систему, а тому його вплив, на відміну від харизматичного лідера, стосується швидше не людей, а зв'язків, взаємодії, «правил гри» та структури організацій [3, с. 10]. Програми підготовки таких лідерів спрямовані на розвиток системного мислення, здатності вийти за межі зовнішніх структур, сформувати нові ідеї і середовище для їх реалізації, готовності взяти на себе відповідальність за минуле й майбутнє та ін. Однак, дискусійним є твердження експертів КМБШ про те, що системний лідер «не дуже сильно залежить від зовнішнього середовища» [3, с. 11] навіть при наявності власної внутрішньої системи координат. Якщо у приватному секторі такого впливу важко уникнути в умовах швидких змін, то у державному – це неможливо, не зважаючи на розмежування політичної і адміністративної діяльності.

Організуючи розвиток системних лідерів слід враховувати результати міжнародного дослідження глобальних тенденцій розвитку людського капіталу «Зміна правил в епоху цифрових технологій» (Rewriting the Rules for the Digital Age), проведеного у 2017 році компанією Делойт, яка є однією із провідних світових організацій у галузі професійних послуг. Аналіз показників опитування керівників компаній та служб управління персоналом зі 140 країн світу, включаючи Україну, засвідчив, що концепція індивідуального лідерства у традиційному розумінні вже залишилась у минулому, оскільки сучасний лідер має розуміти не тільки як управляти командою, забезпечувати ефективну взаємодію і залучення людей, а також розвивати культуру інновацій, навчання та безперервного розвитку персоналу організації [4 с. 78, 81]. Таку ж позицію відстоюють ряд вітчизняних науковців. Зокрема, В. Голубь аргументує її прогресуючим наростанням динамізму, різноманітністю соціальних змін, великими обсягами управлінської інформації та багатовекторними вимогами до компетентності керівників [5, с. 12-13]. В. Гошовська та Л. Даниленко обґрунтували, що у сучасному державному управлінні «лідерство» хоч і визначається спочатку як якісна характеристика особи, але надалі трансформується в якісні показники ефективності органу публічного управління, тобто набуває особистісно-інституційного виміру [6, с. 224]. І. Грищенко під системним розуміє найвищий рівень лідерства, спрямований на служіння людям і соціальним системам, на якому відбувається не тільки усвідомлення «заради чого», а також деперсоналізація системи [7, с. 91]. Необхідної для цього поведінкової трансформації важко досягнути, використовуючи тільки індивідуально-центричний підхід до розвитку лідерів. Тому експерти Інституту системного лідерства (The Institute for Systemic Leadership) та Міжпартійної парламентської групи з менеджменту Великобританії (UK All-Party Parliamentary Group on Management) дотримуються системно-орієнтованого підходу. Він ґрунтується на тому, що відповідальність за ефективність системного управління організацією не може бути делегована окремому керівнику, оскільки є дещо набагато глибше за його вміння і

поведінку, і ключ має бути знайдено в організаційних факторах. Через це жодні тренінги, незалежно від їх кількості, спрямовані на розвиток вмінь та навиків, оцінювання компетентності окремого керівника або використання по відношенню до нього психометричних заходів, не можуть запобігти виникненню «розривів» в управлінні системою [8, с. 2]. Отже, традиційна модель індивідуального лідерства та інструменти його розвитку, які ґрунтуються на знаннях у сфері психології, нині вже не відповідають у достатній мірі середовищу та іншим умовам розвитку сучасної організації [9, с. 1]. На нашу думку, формування ефективних механізмів розвитку системних лідерів для державного управління має здійснюватись на підставі результатів аналізу розглянутих підходів.

Формулювання цілей (мети) дослідження. Метою статті є обґрунтування основних характеристик індивідуально-центричного і системно-орієнтованого підходів до розвитку системних лідерів для державного управління та формування рекомендацій щодо їх застосування.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Існуюча в Україні практика розвитку лідерських якостей керівних кадрів органів влади, як правило, передбачає їх навчання «з відривом від виробництва» за програмами тренінгів, після чого вони мають застосовувати результати навчання у професійній діяльності. При цьому подальший успіх залежить від трьох складових: 1) розуміння того, як використовувати нові знання і вміння, розвинути навички (це один із критеріїв якості реалізації практико-орієнтованих програм); 2) мотивації особи до практикування і подальшого розвитку цих вмінь і навиків; 3) сприятливості середовища для перенесення результатів навчання у професійну діяльність.

Про наявність перших двох складових може свідчити, зокрема, реалізація індивідуальної покрової програми, у якій передбачається поступове ускладнення вправ, їх різноманітність та регулярність виконання. Наприклад, для розвитку комунікативної компетентності вона може передбачати такі заходи: 1) проведення семінару в органі влади; 2) налагодження ефективної взаємодії зі службою управління персоналом з питань безперервного професійного розвитку підпорядкованого персоналу; 3) входження до складу професійної мережі або робочої групи з підготовки проекту правового акту та активна участь у її засіданнях; 4) виступ з доповіддю на професійну тематику на секційному засіданні міжнародної науково-практичної конференції; 5) налагодження комунікації з іноземними партнерами щодо можливостей роботи у спільних проектах, вирішення професійних проблем тощо; 6) участь у конкурсі на заміщенні вакантної посади державної служби категорії «А»; 7) наставництво або коучинг для працівника підпорядкованого структурного підрозділу і т.д.

Можливо, не всі завдання керівнику вдасться ефективно реалізувати через надмірне завантаження на роботі, низький рівень організаційної культури в органі влади, відсутність регламентів та методичних рекомендацій щодо професійного розвитку кадрів та інші фактори. Тому, при оцінюванні використання результатів навчання у професійній діяльності, не можна припуститися фундаментальної атрибутивної помилки – визначення ефективності діяльності керівника виключно на підставі його особистісного потенціалу, професійної компетентності, рівня мотивації тощо, без врахування впливу соціальних, економічних, політичних, організаційних та інших чинників на його діяльність. Адже поведінка є контекстуальною. Нині ця проблема набуває особливої актуальності при призначенні на ключові посади державного управління ефективних менеджерів з приватного сектора та зарубіжних компаній, які мають швидко адаптуватись до ієрархічної бюрократичної структури, нової організаційної культури, правил, компетенцій та реалізувати реформи у новому для них середовищі. У цьому контексті важливими є результати емпіричних досліджень феномену лідерства одного із засновників соціальної психології К. Левіна, який ще у 1930-х роках обґрунтував залежність поведінки людини *B* (behavior) від двох факторів – її індивідуальності *P* (personality) та навколишнього середовища *E* (environment) [10, с. 11-13]:

$$B = F(P, E)$$

На нашу думку, значення цієї функціональної залежності полягає в інтеграції трьох основних підходів до визначення лідерства: поведінковому, ситуаційному та з позиції лідерських якостей. Вона дає підстави стверджувати, що ефективність керівника, як похідна від поведінки, залежить від його особистісних, професійних якостей і навколишнього середовища, а тому ці фактори мають досліджуватись у тісному взаємозв'язку. Водночас, слід враховувати, що в умовах нестабільності, складності, і певної невизначеності функціонування сучасних організаційних систем ефективність знижується як при спрощенні управлінської проблеми і централізації розробки рішень (замість того, щоб підвищувати здатність організації реагувати на подібні виклики у майбутньому), так і при аналізі усіх можливих альтернатив управлінських рішень, що потребує часу та значного інформаційного ресурсу.

Очевидно, що в управлінні соціальною системою (зокрема, органом влади) слід дотримуватись принципу необхідної різноманітності У. Ешбі: для ефективного управління різноманітність суб'єкта управління не повинна бути меншою за різноманітність його об'єкта. Підвищення різноманітності має забезпечуватись шляхом запровадження дистрибутивного лідерства, яке поширюється на різні організаційні рівні, створюючи умови для двостороннього руху у запровадженні змін та інновацій – згори донизу і навпаки. Потребу у такій моделі було визначено як одну з ключових характеристик довготривалої організаційної ефективності [1, с. 11]. Але тут виникає 2 важливих питання: Яку «критичну масу» лідерів необхідно підготувати для органу влади? Як забезпечити не тільки їх професійний і особистісний розвиток, а також подальшу ефективність? Адже у

результаті використання індивідуально-центричного підходу лідер може стати успішним, але не достатньо інтегрованим у систему через те, що його поведінка в організації формується і регулюється соціальними нормами. Важливим також є те, що групова поведінка не є сумою поведінок окремих лідерів, оскільки вони можуть мати різні бачення, пріоритети, підходи тощо. Тому спроби змінити організацію через зміну окремих індивідів, які ігнорують її системні властивості та не розмежовують індивідуальні зміни з модифікацією в організаційних змінних, мають довгу історію теоретичної невідповідності і практичних провалів [11, с. 658].

Отже, розвиток лідерів для державного управління не може обмежуватись використанням індивідуально-центричного підходу на підставі таких непідтверджених припущень: розвиток організації є результатом індивідуального розвитку; розвиток і покращення є синонімами; тренінги можуть забезпечити більшість рішень щодо розвитку лідерства; збільшення витрат на участь керівників у тренінгах з розвитку лідерських якостей призводить до покращення лідерства [12, с. 189-190]; заклади підвищення кваліфікації можуть на власний розсуд формувати зміст навчальних програм та визначати найкращі форми і методи їх реалізації.

Досвід США та Великобританії свідчить, що розвиток дистрибутивного лідерства на засадах концепції залучення є важливим кроком до зміни організаційної культури органу влади, оскільки передбачає: делегування повноважень у такий спосіб, що розширює можливості та створює умови для реалізації потенціалу фахівців на всіх організаційних рівнях; об'єднання різних груп зацікавлених сторін у формуванні спільного бачення; заохочення і створення умов для розвитку організації, яка характеризується культурою, що ґрунтується на цілісності, етичності і транспарентності; об'єктивну оцінку працівників, їх внеску та впливу їх поведінки на клімат у колективі; можливість не тільки оперативної реакції на зміни у середовищі, а також проактивного запровадження змін. Зарубіжні експерти шляхом емпіричних досліджень довели, що програми з розвитку лідерства, швидше за все, будуть ефективними за таких умов: спрямованість на розвиток колективної спроможності; орієнтація не тільки на індивідуальну, а й організаційну здатність та досягнення цілей діяльності органу влади; інтеграція з додатковими заходами, які спрямовані на покращення відповідних системних змінних; використання реальних матеріалів, а не абстрактних/загальних кейсів [12, с. 202].

Проаналізовані підходи і принципи є базовими для сучасної концепції системного лідерства. Для її реалізації розвиток лідерів має здійснюватись у поєднанні індивідуально-центричного та системно-орієнтованих підходів, порівняльну характеристику яких подано у табл. 1.

Таблиця 1.
Порівняльна характеристика індивідуально-центричного та системно-орієнтованого підходів до розвитку лідерства

Аспекти	Індивідуально-центричний підхід	Системно-орієнтований підхід
Орієнтація	На особу	На систему і середовище
Мета	Розвиток лідерського потенціалу особи	Розвиток лідерства в організації
Об'єкт	Лідерські якості	Лідерська діяльність
Ключові питання	Якими є лідерські якості? Як їх розвинути?	Якими є потреби органів влади у лідерстві? Як їх задовольнити?
Сутність лідерства	Інструмент ефективного управління	Ресурс організації, яким можна управляти
Підхід	Персоналізація лідера	Деперсоналізація системи
Ключовий критерій оцінювання	Індивідуальна та командна ефективність	Рівень залучення та організаційна ефективність

Застосування індивідуально-центричного підходу передбачає нарощення людського капіталу на індивідуальному рівні, а системно-орієнтованого – розвиток колективних лідерських процесів і людського капіталу на рівні органу влади. Додержання балансу у їх використанні забезпечить: задоволення індивідуальних і організаційних, поточних і стратегічних потреб у навчанні; підвищення мотивації керівних кадрів та їх «відданості» органу влади, оскільки у результаті навчання вони розуміють як забезпечувати ефективність його діяльності; налагодження взаємодії та обміну досвідом поза межами органу влади (шляхом участі у тренінгах, інших програмах підвищення кваліфікації) та розвитку організаційної культури і соціального капіталу в органі влади.

Оскільки у структурі управління органом влади ми виділяємо 3 рівні (вищий, середній і нижчий), розвиток системних лідерів повинен здійснюватись за такою ж ієрархією:

Рівень 1. Усвідомлення керівником нижчого рівня: структури і характеристик системи, її взаємозв'язків та емерджентних властивостей, факторів, які спричиняють зниження ефективності її функціонування; умов розвитку організації як системи шляхом запровадження необхідних змін; ролі лідера у досягненні цілей діяльності органу влади.

Рівень 2. Оволодіння керівником середнього рівня знань і вмінь щодо запровадження дистрибутивного лідерства, реалізації концепції залучення персоналу, а також розвиток його системного мислення.

Рівень 3. Розвиток здатності керівника вищого рівня визначати виклики для органу влади, формувати бачення і стратегію змін, інтегрувати системні підходи в управлінську діяльність для якісної трансформації організаційної системи, її середовища.

У системі підвищення кваліфікації розвиток таких лідерів має реалізовуватись за 2-ма видами навчальних програм: 1) програмою спеціалізованого короткострокового навчального курсу, орієнтованою на розвиток лідерства у конкретній організаційній системі – безпосередньо в органі влади; 2) спеціальною професійною програмою підвищення кваліфікації керівних кадрів, структурованою за ієрархічними рівнями управління – у закладах підвищення кваліфікації. Їх запровадження пропонуємо здійснювати у такій послідовності: 1) реалізація пілотних проєктів у 2-3 органах влади з метою діагностування проблем запровадження системного лідерства; 2) формування змісту навчання і визначення його методів на підставі результатів проведеної діагностики; 3) реалізація програм спеціалізованих короткострокових навчальних курсів в органах влади; 4) розробка та запровадження інструментів оцінювання результатів навчання; 5) формування спеціальної професійної програми з розвитку системного лідерства за ієрархічними рівнями управління з урахуванням досвіду реалізації етапів 1-4; 6) уніфікація підходів до формування і реалізації програм з розвитку лідерства шляхом розробки відповідних методичних рекомендацій та їх погодження Національним агентством України з питань державної служби.

При реалізації першого етапу доцільно врахувати досвід Інституту системного лідерства щодо використання інструменту «Пошук лідерства: організаційна перспектива», який передбачає анкетування персоналу організації за 9-ма характеристиками, що оцінюються за 3-х бальною шкалою. Кожному аспекту оцінювання відповідає модуль навчальної програми (табл. 2), яка, залежно від результатів діагностування, може реалізовуватись у повному обсязі або частково.

Таблиця 2.

Аспекти оцінювання для визначення структури навчальної програми з розвитку системного лідерства [13]

Аспекти оцінювання системи	Модулі навчальної програми
Керівні кадри розуміють, якими є потреби організації у їхньому лідерстві	Модуль 1. Лідерство і розвиток управління
Існуюче середовище є таким, що система не орієнтується на збереження і підтримку діючого режиму	Модуль 2. Лідерство і розвиток організації
Організація відіграє важливу роль у визначенні того, чи зможуть керівні кадри отримати користь від мобільності і навчання	Модуль 3. Лідерство і навчання
Організація чітко розуміє, що необхідно для реалізації лідерства та використання компетентності керівних кадрів	Модуль 4. Лідерство і компетентність
Влада стає менш вузько зосередженою на вершині ієрархії	Модуль 5. Лідерство і культура
Фахівці рідко уникають дискусії на вищому рівні через страх «перетнути межу»	Модуль 6. Лідерство і делегування
Фахівцям легко говорити «мовою систем» без страху критики або нерозуміння	Модуль 7. Лідерство і система
Ризик того, що організація надто схильна до жорсткого порядку і стабільності або до анархії і розладу, є низьким	Модуль 8. Лідерство і загрози
Персональна відповідальність за моніторинг і консультування з питань функціонування і розвитку системи є чітко визначеною	Модуль 9. Лідерство і підзвітність

Використання інструменту «Пошук лідерства: Організаційна перспектива» забезпечує: залучення не тільки керівних кадрів, а також інших фахівців органу влади до аналізу проблем його функціонування і розвитку; виявлення проблем реалізації лідерства в органі влади не тільки на підставі оцінки якостей і компетентності його керівних кадрів, а також структури та зв'язків організаційної системи, її процесів, взаємодії елементів, динаміки розвитку, організаційної культури тощо; формування змісту і методики навчання з питань комплексного запровадження лідерства в органі влади на підставі результатів емпіричних досліджень.

На нашу думку, при адаптації досвіду використання цього інструменту доцільно змінити шкалу оцінювання з 3-х бальної на 100-бальну, що забезпечить можливість аналізу розсіювання, варіації та узгодженості думок фахівців. Тоді на підставі результатів анкетування можна проводити проміжне опитування фахівців, оцінки яких значно відрізняються від розрахованих середніх значень.

Провідна роль у забезпеченні реалізації системно-орієнтованого підходу до розвитку лідерів в органах влади має відводитись генеральним директоратам та модернізованим службам управління персоналом. Роль фахівців з реформ полягає у діагностуванні проблем функціонування організаційної системи та розробці пропозицій до змісту програми спеціалізованого короткострокового навчального курсу з урахуванням завдань і особливостей функціонування органу влади. Фахівці з управління персоналом мають формувати пропозиції

щодо організації навчання, реалізації його результатів, удосконалення середовища функціонування організаційної системи (розвиток організаційної культури, внесення змін до регламентів з кадрового менеджменту, програм наставництва тощо).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток системних лідерів для державного управління має здійснюватись за індивідуально-центричним і системно-орієнтованим підходами з урахуванням прогресивних соціокультурних цінностей. Необхідність їх поєднання зумовлена тим, що перший підхід спрямований на розвиток лідерського потенціалу керівника (нарощення людського капіталу на індивідуальному рівні), другий – на розвиток лідерства в організації (нарощення людського капіталу на організаційному рівні), а тому вони відмінні за метою, об'єктами і ключовими критеріями оцінювання ефективності. У системі підвищення кваліфікації їх реалізація має здійснюватись за двома видами програм: 1) програмою спеціалізованого короткострокового навчального курсу, орієнтованою на розвиток організаційної системи – безпосередньо в органі влади з урахуванням досвіду Інституту системного лідерства щодо використання інструменту «Пошук лідерства: організаційна перспектива»; 2) спеціальною професійною програмою підвищення кваліфікації керівних кадрів, структурованою за ієрархічними рівнями управління – у закладах підвищення кваліфікації.

Перспективою подальших досліджень є діагностування проблем запровадження системного лідерства в органах влади.

Література.

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: навч. посіб. / С. Калашнікова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
2. Perspectives on leadership in 2012 : CIPD Research report [Electronic resource] / Chartered Institute of Personnel Development. – Access mode: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/leadership/perspectives-report>
3. Хто такий системний лідер і як ним стати / [В. Геращенко, О. Саврук, Е. Мальцев та ін.] // *Innovations Journal*. – 2015. – С. 10-13.
4. Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends / Deloitte. – New York : Deloitte University Press, 137 p.
5. Голубь В. Політико-адміністративні реформи як реалізація нової управлінської парадигми: європейський вимір і Україна / В. Голубь. – К: НАДУ, 2009. – 52 с.
6. Елітознавство : підручник / за ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2013. – 268 с.
7. Грищенко І.М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика: монографія / І. М. Грищенко. – К. : НАДУ, 2016. – 320 с.
8. Forward to Basics: A New Primer Bringing a Fresh Look to the Building Blocks [Electronic resource] / UK All-Party Parliamentary Group on Management March, 2014. – Access mode: <http://www.systemicleadershipinstitute.org/wp-content/uploads/2014/04/APPG-revised-27.03.14.pdf>
9. Tate W. Managing Leadership from a Systemic Perspective: Centre for Progressive Leadership White Paper / W. Tate. – London : London Metropolitan University, 2013. – 40 p.
10. Lewin K. Principles of Topological Psychology / K. Lewin. – New York and London : McGraw-Hill Book Company Inc., 1936. – 231 p.
11. Katz D., Khan R. L. The Social Psychology of Organizations / D. Katz, R. L. Khan. – New York: Wiley, 1978. – 848 p.
12. Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends / ed. by John Storey. – [2nd edition]. – London & New York : Taylor & Francis Group, 2011. – 278 p.
13. Tate W. Systemic Leadership Toolkit [Electronic resource] / W. Tate. – Access mode: <http://www.systemicleadershipinstitute.org/resources/books-by-william-tate-2/systemic-leadership-toolkit-triarchy-press-october-2009/>

References.

1. Kalashnikova S. (2016), *Rozvytok liders'koho potentsialu suchasnoho universytetu: osnovy ta instrumenty [Leadership Capacity Development of a Modern University: Foundation and Tools]*, DP «NVTs «Priorityty», Kyiv, Ukraine.
2. Chartered Institute of Personnel Development (2012), “Perspectives on leadership in 2012: Research report”, available at: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/leadership/perspectives-report> (Accessed 15 March 2018).
3. Heraschenko, V. Savruk, O. Mal'tsev, E. and others (2015), Who Is a Systemic Leader and How to Become Him, *Innovations Journal*, vol.1, pp. 10-13.
4. Deloitte LLP (2017) “*Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*”, Deloitte University Press, New York, USA/
5. Holub' V. (2009), *Polityko-administratyvni reformy iak realizatsiia novoi upravlins'koi paradyhmy: ievropejs'kyj vymir i Ukraina [Political and Administrative Reforms as a Realization of a New Management Paradigm: the European Dimension and Ukraine]*, NADU, Kyiv, Ukraine.
6. Hoshovs'ka V. A. (2013), *Elitoznavstvo [Elite Studies]*, NADU, Kyiv, Ukraine.

7. Hryshenko I. (2016), *Fenomen liderstva v systemi mistsevoho samovriaduvannia: teoriia, metodolohiia, praktyka [The Phenomenon Leadership System of Local Government: Theory, Methodology, Practice]*, NADU, Kyiv, Ukraine.
8. UK All-Party Parliamentary Group on Management (2014), "Forward to Basics: A New Primer Bringing a Fresh Look to the Building Blocks [Electronic resource] / March, 2014, available at: <http://www.systemicleadershipinstitute.org/wp-content/uploads/2014/04/APPG-revised-27.03.14.pdf> (Accessed 12 March 2018).
9. Tate, W. (2013), *Managing Leadership from a Systemic Perspective: Centre for Progressive Leadership White Paper*, London Metropolitan University, London, UK.
10. Lewin, K. (1936), *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill Book Company Inc., New York and London, UK.
11. Katz, D. and Khan, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, USA.
12. Storey, J. and others (2011), *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, 2nd ed, Taylor & Francis Group, London & New York.
13. Tate, W. (2009), *Systemic Leadership Toolkit*: <http://www.systemicleadershipinstitute.org/resources/books-by-william-tate-2/systemic-leadership-toolkit-triarchy-press-october-2009/> (Accessed 2 March 2018).

Стаття надійшла до редакції 02.04.2018р.