

УДК 351.851:005.332.3

DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1\(21\)-291-300](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-291-300)

**Семенець-Орлова Інна Андріївна,**  
доктор наук з державного управління,  
доцент кафедри соціології та політології  
Національного авіаційного університету,  
03058, м. Київ, вул. Космонавта Комарова,  
1, тел.: (044) 406 71 53, e-mail:  
[innaorlova@ukr.net](mailto:innaorlova@ukr.net).

ORCID: 0000-0001-9227-7426

**Семенець-Орлова Інна Андреевна,**  
доктор наук по государственному управлению,  
доцент кафедры социологии и политологии  
Национального авиационного университета,  
03058, г. Киев, ул. Космонавта Комарова,  
1, тел.: (044) 406 71 53,  
e-mail: [innaorlova@ukr.net](mailto:innaorlova@ukr.net).

ORCID: 0000-0001-9227-7426

**Semenets-Orlova Inna Andriivna,**

Dr. of Public Administration, Associate  
Professor of the Department of Political Science and Sociology,  
National Aviation University, 03058, Kyiv, Str. Kosmonavta Komarova,  
1, tel: (044) 406 71 53, e-mail [innaorlova@ukr.net](mailto:innaorlova@ukr.net)

ORCID: 0000-0001-9227-7426



---

## ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

**Анотація.** Проаналізовано роль трансформаційного лідерства в сучасній системі публічного управління. Зазначено, що широкі учасницькі практики у процесах вирішення проблем, спільна діяльність та делегування повноважень, властиві концепції good governance, є високорелеватними змісту трансформаційного лідерства.

Наголошено, що для належного вирішення проблем в умовах демократії життєво необхідними є участь та забезпечення “переговорів з організованими мережами інтересів”. Контекст демократії уможлиблює тисячі свідомих децентралізованих експериментів, що дають змогу апробувати нові моделі політичного прийняття рішень і нові форми розвитку. Частково делегуючи функцію вироблення політики “фахівцям з вирішення проблем” (експертам), держава покладає на них додаткові обов’язки щодо встановлення

постійного діалогу із суспільством і сприянню його подальшого розвитку у напрямі самокерованості та самоорганізації.

Здійснено порівняння змісту трансформаційного та трансакційного лідерства, співставлені їх основні характеристики. Ефективне лідерство, в тому числі у публічному секторі, все більше пов'язане з формуванням інтенсивного колективного розуму (*intense collective intelligence*).

Обґрунтовано, що сучасна публічна політика позначає врегулювання тих аспектів людської діяльності, які вимагають спільних громадських дій. Проаналізовано поняття ціннісно-орієнтованого публічного управління з точки зору підходу стратегемності. Наголошено на тому, що трансформаційне лідерство може сприяти нарощенню інституційної спроможності органів публічної служби.

**Ключові слова:** публічне управління, ціннісно-орієнтоване публічне управління, трансформаційне лідерство, трансакційне лідерство, дистрибутивне знання.

### **ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО И ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ**

**Аннотация.** Проанализирована роль трансформационного лидерства в современной системе публичного управления.

Отмечено, что совместные практики в процессах решения проблем, совместная деятельность и делегирование полномочий высокорелевантные содержания трансформационного лидерства.

Отмечено, что для решения проблем в условиях демократии — жизненно необходимые участие и обеспечение “переговоров с организованными сетями интересов”. Контекст демократии позволяет апробировать новые модели политического принятия решений и новые формы развития. Частично делегируя функцию выработки политики “специалистам по решению проблем” (экспертам), государство возлагает на них дополнительные обязанности по установлению постоянного диалога с обществом и содействию его дальнейшего развития в направлении саморегулируемости и самоорганизации.

Проведено сравнение содержания трансформационного и трансакционного лидерства, сопоставлены их основные характеристики. Эффективное лидерство, в том числе в публичном секторе, все больше связано с формированием интенсивного коллективного разума (*intense collective intelligence*).

Обозначено, что современная публичная политика обозначает урегулирования тех аспектов человеческой деятельности, которые требуют совместных общественных действий. Проанализированы понятия ценностно-ориентированного публичного управления с точки зрения подхода стратегемности. Отмечено, что трансформационное лидерство может помочь наращиванию институционального потенциала органов публичной службы перед новыми вызовами.

**Ключевые слова:** публичное управление, ценностно-ориентированное общественное управление, трансформационное лидерство, транзакционное лидерство, дистрибутивное знание.

## **TRANSFORMATION LEADERSHIP AND VALUE-ORIENTED PUBLIC MANAGEMENT: MODERN APPROACHES**

**Abstract.** The conducted study concluded that good governance concept focuses on the worker's management approach and also include broad joint practices in problem-solving processes, joint activities and delegation of authority.

Participation and “negotiations with organized networks of interest” are vital to properly address problems in a democracy. The context of democracy makes thousands of conscious decentralized experiments, allows new models of political decision-making and new forms of development to be tested. Partly delegating of the policy-making function to “problem-solving specialists” (experts), the state places additional responsibilities on them to establish a permanent dialogue with society and to promote its further development towards self-determination and self-organization.

The article compares the content of the definitions of “transformation leadership” and “transactional leadership”, comparing the characteristics of these types of leadership. Effective leadership, including in the public sector, is increasingly linked to the formation of an intense collective mind (intense collective intelligence) and simultaneously with the creation of a caring and supportive culture in the organization; it is increasingly worth of using situations of leadership practices, that is, adapting the form of leadership to the nature of the problem that needs to be solved is important.

The concept of value-oriented public management from the point of view of strategy approach is analyzed. Both practitioners and scientists are increasingly interested in the idea of public value as a way of understanding government performance, informing policy making and building service delivery. The further development of the study of “knowledge organization” was obtained. The special potential of transformation leadership in the Ukrainian society is emphasized.

**Key words:** public management, value-oriented public management, transformational leadership, transactional leadership, distributive knowledge.

---

**Постановка проблеми.** Система публічного управління у XXI ст. закономірно має нарощувати спроможність реагувати на низку контроверсійних викликів. Подальший розвиток демократії зумовлює потребу

все більшої кількості партисипативних практик. З іншого боку, складність проблем суспільного розвитку зумовлює необхідність швидкого реагування зі сторони органів публічної влади, що складно пов'язується із

часозатребуваністю широких публічних дискурсів із певних питань.

Сучасні інформаційні технології створюють можливість надавати численну кількість адміністративних послуг в автоматизованому режимі. Це певним чином спрощує діяльність органів публічного управління. З іншого боку, сучасні інформаційні можливості створюють уявлену ситуацію “високоекспертності” позиції кожного громадянина. Останній, використовуючи відчуття одночасної присутності он-лайн із політиками, експертами, науковцями, претендує на рівноправність донесення своєї “протоекспертної” позиції з питань, що потребують вузькокваліфікованих знань, широкій громадськості.

Учені Стенфордського Дослідницького Інституту (США) в процесі своїх досліджень дійшли висновку, що 12 % ефективного управління (що є управлінським аналогом поняття лідерства) залежать від знань, а 88 % — від правильної взаємодії з людьми. Фактором, що може посприяти нарощенню інституційної спроможності органів публічної служби перед новими викликами, на нашу думку, є трансформаційне лідерство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання лідерства є предметом наукових досліджень відомих зарубіжних вчених: І. Адізеса, У. Бенніса, М. Вебера, С. Кові, Г. Мінсберга, В. Парето, Ф. Фідлера та ін. Серед вітчизняних вчених, що вивчали проблему лідерства та ціннісно-орієнтованого публічного управління, варто назвати Е. Афоніна, Р. Войтович, І. Дегтярьової, М. Логунової, С. Нестулі, Т. Новаченко та ін. У даній роботі проблема лідерства буде роз-

глянута з точки зору нової концепції трансформаційного лідерства у розрізі підходу ціннісно-орієнтованого публічного управління та можливостей його впровадження в Україні.

**Мета статті** — дослідити ціннісний концепт публічного управління у рамках парадигми трансформаційного лідерства.

**Виклад основного матеріалу.** Незважаючи на те, що українське суспільство знаходиться на порозі 4-ї промислової революції, управлінські системи нашої реальності більше відповідають індустріальній епосі. Як зауважила О. Балакірева у своєму виступі 29 листопада на відкритті дослідницького інтернет-порталу, за результатами моніторингових досліджень (опитано 63635 державних службовців в Україні), можна стверджувати, що стан професійного етосу службовців в цілому є розмитим. З одного боку, він не відповідає радянській бюрократичній системі і гомогенного характеру службовців радянської епохи. З іншого боку, ще не склалася демократична модель державної служби, хоча про певну гетерогенність та неоднорідність цієї професійної групи уже є підстави говорити. Наприклад, позитивом розвитку професійної культури державних службовців наразі є зафіксоване зростання негативного ставлення до корупційних вигід та отримання подарунків. Хоча, з іншого боку, зберігається гендерний дисбаланс, — жінку респонденти визначають менш бажаною на державній службі, аніж чоловіка. Можемо стверджувати, що наразі ми не маємо у достатній кількості робочих зразків для справді демократичних систем менеджменту,

що відповідали б потребам службовців в аспекті самостійності прийняття рішень і самоврядування (self-determination and self-government).

Як стверджує А. Замулін, на зміну співробітникам, націленим на виконання наказів, що спускаються “зверху”, у сучасних організаціях приходять високоосвічені люди. Нерідко багато підлеглих знають більше про діяльність компанії, володіють більш досконалими аналітичними технологіями і концепціями, ніж їхні лідери. У такій ситуації “розумні лідери усвідомлюють наявність цього парадоксу статусу, а ефективні лідери звільняють і мобілізують дистрибутивне знання своїх підлеглих” [1].

Знаннева економіка вимагає нового стилю лідерства.

Генератором інституційних змін у державній службі стають процеси самоідентифікації, всередині яких знаходиться людська особистість. Цю тезу підтверджують польські експерти через підхід *трактування органів державної служби знанневими організаціями*. Основна мета знанневих організацій — виготовляти нематеріальні блага, цінність яких прив’язана до креативності та ініціативності, які генеруються в процесі їх створення. Креативність та інновації починаються із вмотивованих людей. Тому характеристика успішних знанневих організацій — фанатичне зосередження на залученні й утриманні найактивніших знанневих працівників. Причому не ціною високих зарплат, а можливістю побудувати кар’єру, сповнену сенсу [2, с. 331]. Публічний сектор надає людям найбільшу можливість для значущої творчості та впливу. Систе-

ма державного управління не зможе відповісти на виклики часу, якщо суспільні інтереси не будуть поєднані з індивідуальними прагненнями державних службовців. Тут йдеться і про справжнє задоволення нематеріальними винагородами (повага, натхнення, що сприяють реалізації власних уявлень про хороше життя), які надає публічна служба, і про оцінку службовцями свого життя чесно та цілісно.

Потребами вітчизняного державного службовця є прояв активностей у таких напрямках:

- постійно удосконалювати свої переваги привабливого лідера;
- підвищувати стандарти, надихаючи людей власним прикладом;
- узгоджувати свій спосіб життя з реаліями державного сектора;
- культивувати в собі інтерес до людей;
- бути незмінно працелюбним;
- цінувати нематеріальні вигоди;
- розвивати свою природну допитливість і на основі цього — принести позитивні зміни в Україну, ведучи активне наповнене життя [2, с. 319];
- демонструвати відповідальність за забезпечення публічного інтересу, проявляючи свою громадянську позицію.

Наповнене професійне життя державного службовця, його ініціативність та сумлінність та робочому місці значною мірою залежить від таких умов:

- 1) стан потоку — вміння повністю віддатися відкриттю нового, отриманню нового досвіду, цікавій професійній діяльності (фахівці, які отримують задоволення від занурення

в нові ідеї можуть знайти велику внутрішню мотивацію, щоб працювати в галузі тривалий час);

2) наповненість сенсом, тобто необхідність бути частиною чогось “більшого” (наприклад, управління командою, що несе відповідальність за майбутнє міста дає ширші можливості для відкриття нового і нових цікавих знайомств, ніж керування філією банку);

3) справжні стосунки з людьми (інтерес до людей, прагнення ділитися новими ідеями, формування капіталу відносин);

4) об'єктивні життєві досягнення [2, с. 326].

Характер роботи публічного сектору буде цікавим для самовідданих людей, що орієнтуються на суспільний інтерес. Щоб таких фахівців ставало більше, важливим буде *постійне зміцнення ціннісних основ світогляду державних службовців*. Це забезпечить успішне виконання останніми своїх обов'язків, знівелює потребу наявності різноманітних антикорупційних органів, адже механізми доброчесної діяльності стануть наріжною культурною установкою представників цієї професійної групи.

В сучасній Україні зростання ролі ціннісних засад державної служби пов'язано з прискороною політичною модернізацією і стійким запитом громадян на доброчесність, етичність, патріотизм, моральну осудність, відповідальність, гуманізм, культуру співучасті державних службовців, їх партисипаторну позицію у навчанні культурі демократії, збереженні впорядкованої держави.

Метою публічної політики повинна стати також підтримка ви-

блення політики, сповнена просвітництвом широких верств населення, що може забезпечувати плюралізм повноважень і громадського контролю, який запобігатиме абсолютизації влади. Практична реалізація політики як публічного навчання, засновується на цінностях участі, спільного вироблення рішень, децентралізації, що передбачає використання діалогу, спілкування, співпраці, активну участь у здійсненні публічного вибору як способів виробництва і здійснення політики [3, с. 533]. Її результатом є формування так званого “*доброго громадянина*”, що *відповідатиме реаліям системи “доброго (належного) врядування*” (good governance). У цій концепції публічна політика сприймається не у термінах “результатів” та “наслідків”, а через участь і комунікацію.

За умов ліберальної демократії “простір публічної політики” більш заселений, тому роль дебатів стосовно цілей та засобів вироблення публічної політики необхідний. Громадяни, в свою чергу, виступають не споживачами, а формувальною силою цінностей та інститутів, повноцінними партнерами у виробленні, а не лише учасниками фрагментарної взаємодії наприкінці процесу здійснення політики.

Середовище формування політики, на думку В. Парсонса, краще розуміти як дзеркало чи проекцію цінностей, переконань, припущень, які обумовлюють внутрішній процес вироблення політики [4, с. 514]. Публічна політика зосереджується на тому, що Дж. Дюї визначив як суспільство та його проблеми. Термін “*публічний*” *позначає ті аспекти люд-*

ської діяльності, які вимагають державного чи соціального регулювання, втручання або, принаймні, спільних громадських дій [4, с. 23]. Публічний сектор, на відміну від приватного, характеризується складнішими та більш неоднозначними завданнями, значною кількістю проблем із впровадженням рішень, пов'язаний із суворішими стандартами зобов'язань та легальності [4, с. 28]. Але у публічному секторі працює більше людей із ширшим діапазоном мотивації і саме тут наявно більше можливостей реагувати на проблеми справедливості, тобто діяти в інтересах суспільства.

Суспільні блага, так само, як і права людини, доступні усім та не підлягають вилученню, не відчужувані. Ці блага виробляється державою, оплачуються податками або позиками, їхня вартість може виражатися у рівні оподаткування. Добре врядування, спрямоване на реалізацію публічного інтересу — завжди цілеспрямоване. *Розробка політики стає результатом поступового пізнання суспільством самого себе, навчання на власному досвіді та визначення або коригування актуальних суспільних благ.*

Вироблення політики проходить успішніше, якщо воно пов'язане з конкретними контекстами (наприклад, історичним), а *сам процес розробки політики має відображати вищу соціальну справедливість і посилення людської гідності та свободи. Громадяни мають стати не стільки споживачами, скільки співвиробниками публічної політики, і таке співвиробництво повною мірою обумовлене актуальними реформами державного управління, введення мережевих та*

*ринкових форм організації.* Означені зміни перетворили державне управління у публічне управління (зменшивши обсяг “веберівської демократії”), *суттєво ускладнивши процес прийняття політичних рішень.* Наприклад, у Нідерландах ще з початку 90-х рр. клієнтів органів публічного управління розглядають не як пересічних громадян, а як невід’ємну частину структури впровадження публічної політики.

У багатьох галузях політики процесом здійснення реального зв'язку громадян нехтують на користь менеджського контролю, який спрощує прийняття рішень. Однак, у такому випадку нівелюється політична підзвітність та потреба побудови консенсусу. Часто стверджують, що громадськість не зацікавлена в участі. Зазвичай, це можливо у випадках наявності у неї негативного досвіду, коли ініціативи громадської активності через певні причини спрацьовували проти суті людської поведінки.

Розробники політики повинні прагнути збудувати посередницькі соціальні інституції, щоб стимулювати соціальну згуртованість і протистояти соціальній фрагментації. Зменшення нерівності в процесі вироблення політики, що призведе до більш рівноправної конкуренції ідей та більшої їх різноманітності, зменшення бар'єрів у дослідженні та громадському ознайомленні з їх результатами приведуть до мотивованого та вдумливого громадянства.

Щоб визначитись із певною позицією у процесі формування політики, службовці починають із здійснення емпіричних досліджень, збору первинної інформації (дерева рішень,

аналіз шляхів, витрат і вигоди, демографічні чи соціальні дослідження). Проте всі ці дослідження та дані не можуть прийняти саме рішення. Рішення приймають політичні та управлінські лідери. Виходячи з цього, *важливий не лише професіоналізм управлінських кадрів, але й ціннісна основа цього професіоналізму*. Ціннісні судження надають змісту судженням про реальність так само, як курс судна надає змісту показникам компаса.

Для належного вирішення проблем в умовах демократії життєво необхідними є участь та забезпечення “переговорів з організованими мережами інтересів”. Контекст демократії уможлиблює тисячі свідомих децентралізованих експериментів, що дають змогу апробувати нові моделі політичного прийняття рішень і нові форми розвитку. Частково делегуючи функцію вироблення політики “фахівцям з вирішення проблем” (експертам), держава покладає на них додаткові обов’язки щодо встановлення постійного діалогу із суспільством і сприяння його подальшого розвитку у напрямку самокерованості та самоорганізації.

У демократичній країні аналіз політики схожий на здійснення *“аналізу політики як поради”*, така мета вимагає політичної, моральної уяви, об’єктивної оцінки та здатності до співпереживання. Причому і практикуючи, і науковці все більше зацікавлені в ідеї суспільної цінності як способу розуміння діяльності уряду, інформування про вироблення політики та побудови надання послуг [5].

Трансакційне лідерство було побудовано на основі машинної ло-

гіки, трансформаційне — на основі біо-логіки [6, с. 114]. Тому у цьому контексті йдеться про підхід Person-Organization Fit (POF). Результати дослідження, засновані на опитуванні 205 персоналу місцевого управління у Ізраїлі, показали, що в межах POF орієнтація на високоефективність, прозорість, інноваційність та орієнтації на досягнення організації позитивно пов’язані із задоволенням від роботи, організаційною прихильністю та кліматом обслуговування, як повідомляють ці державні службовці [7].

Концепція good governance теж передбачає зацентований на працівнику підхід до здійснення управлінської діяльності. Зокрема, йдеться про широкі учасницькі практики у процесах вирішення проблем, спільну діяльність та делегування повноважень. На думку Т. Лян, у сучасних концепціях лідерства існує загальний зсув від видатних одинаків-лідерів до колективного лідерства; лідерство більше не асоціюється з індивідами на вершині ієрархії, а скоріше стає більш розподіленим (дистрибутивним) серед всіх керівників, включаючи лінійних керівників; ефективне лідерство, в тому числі у публічному секторі, все більше пов’язано з формуванням інтенсивного колективного розуму (intense collective intelligence) і, одночасно, із створенням турботливої і підтримуючої культури в організації. Відтак, це визначає потребу все частіше використовувати ситуативні лідерські практики, тобто важливою є адаптація форми лідерства до характеру проблеми, яку потрібно розв’язати. Тому лідерство починає сильніше за-



лежати від характеристик і очікувань взаємодіючих суб'єктів [6, с. 117].

Наразі в основі трансформаційного лідерства формується його підтип колективного (організаційного) лідерства [8]. Поки не можемо говорити про їх певну сформованість, а, швидше, про нову категорію перехідного (transitional) лідерства [9].

Іншою вираженою тенденцією в розвитку лідерства останніх десятиліть є підхід “розвитку лідерства всередині”. Ця тенденція проявляється в пошуках працівниками в організації свого призначення, максимального розвитку особистісних духовних здібностей, розвитку здатності лідерувати з опорою на особистісний ріст і досягнення автентичності свого існування [10, ч. 209]. У такому випадку послідовники сприйматимуть лідера на основі референтної влади, заснованій на повазі до лідера і захопленні їм. Важливою умовою тут стає психологічна ідентифікація з лідером, сприйняття його як чесного, компетентного і здатного надихати. Самі працівники будуть відрізнятися низкою характеристик, набутих в самоврядному оточенні (self-managing environment).

**Висновки.** Колективне лідерство передбачає підхід широкого використання експертних знань працівників, а, тому, масштабну активність лідерів, спрямовану на формування і розвиток у членів своїх команд особливих поведінкових навичок і рис, які є базовими для набуття знань у динамічному суспільстві знань. Такіх лідерів можна позначити як “лідери, які наділяють знаннями”. Саме вони здатні стимулювати розвиток у співробітників особливих рис, що

дозволяють навчатися і ефективно працювати зі знаннями. Даний тип лідерів характеризується високою надійністю в очах своїх послідовників, що підсилює позитивний ефект використання владного статусу.

Інтелектуальний зв'язок між лідером і послідовниками є найважливішим фактором, лідерською стратегією майбутнього, що в контексті органу публічної влади вірогідно матиме високоінтелектуальний характер у відповідь на запити знаннєвого суспільства. Відтак, тепер керівник не проявлятиме в організації інтелектуальне домінування, а буде одним із працівників-інтелектуалів, які значною мірою однаково володітимуть експертним знанням в організації. Керівника виділятимуть його здібності нарощувати інтелектуальну спроможність організації через психологічні фактори, зокрема забезпечення належних умов для спільної діяльності та колективної роботи. Можливо, ми тоді матимемо підстави говорити про напівлатентне/напіввіртуальне лідерство.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Замулин А. Лідерство в епоху знаний / А. Замулин. Научный доклад, №1(R). 2012. СПб.: ВШМ СПбГУ. 44 с.
2. Кішіловські М. Адміністратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління / М. Кішіловські, І. Кішіловські. К. : Основи, 2017. 368 с.
3. Lasswell H. Propaganda and Communication in World History / H. Lasswell, D. Lerner, H. Speirer. University Press of Hawaii, Honolulu, 1980.

4. Парсонс В. Публічна політика: вступ до теорії й практики аналізу політики / В. Парсонс. К. : Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2006. — 549 с.
5. O'Flynn J. From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications / J. O'Flynn // Australian Journal of Public Administration. — 2007. — № 66(3). — Mode to access: doi: 10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
6. Liang T. The new intelligence leadership strategy for iCAS Thow Yick / T. Liang // Human Systems Management. — 2007. — № 26.
7. Vigoda-Gadot E. New public management values and Person-Organization Fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel / E. Vigoda-Gadot, Meiri S. // Public Administration. — 2008. — № 86(1). — Mode to access: doi:10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x.
8. Талєб Н. Антикрихжість. Про (не) вразливе у реальному житті / Н. Талєб. К. : Наш формат, 2018. 408 с.
9. Semenets-Orlova I. Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities / I. Semenets-Orlova, Y. Kyselova // Public management. June 2018 (Special edition). № 4 (14) P. 264–269, <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i14.118>.
10. Politis J. The influence of managerial power and credibility on knowledge acquisition attributes / J. Politis // Leadership & Organization Development Journal. — 2005. — № 26 (3).
2. Kishilovs`ki, M. & Kishilovs`ki, I. (2017). Administrategiya. Vasha us-pishna kar'yera u sferi derzhavnogo upravlinnya [Administration. Your successful career in public administration], Kyiv, Osnovu [in Ukrainian].
3. Lasswell, H., Lerner D. & Speirer H. (1980). Propaganda and Communication in World History, Honolulu, University Press of Hawaii [in English].
4. Parsons, V. (2006). Publichna polity`ka: vstup do teoriyi j prakty`ky` analizu polity`ky` [Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis] Kyiv, Kyiv Mohyla Academy House [in Ukrainian].
5. O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications, Australian Journal of Public Administration, 66(3), doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x [in English].
6. Liang, T. (2007). The new intelligence leadership strategy for iCAS Thow Yick, Human Systems Management, 26 [in English].
7. Vigoda-Gadot, E. & Meiri, S. (2008). New public management values and Person-Organization Fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel, Public Administration, 86(1), doi:10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x [in English].
8. Semenets-Orlova, I. & Kyselova Y. (2018). Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities, Public management, 4 (14), 264-269, doi:10.31618/vadnd.v1i14.118 [in English].
9. Taleb, N. (2018). Anty`kry`xkist' [Anti-malice], Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
10. Politis, J. (2005). The influence of managerial power and credibility on knowledge acquisition attributes, Leadership & Organization Development Journal, 26 (3) [in English].

## REFERENCES

1. Zamuly`n, A. (2012). Ly`derstvo v epoxu znany`j [Leadership in the Age of Knowledge], St. Petersburg [in Russian].