

УДК 352:005.322:005.5:005.21

<https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.21>

Володимир МАРИЧ,

здобувач вищої освіти

за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0007-1797-9170>

Роман КУЛІКОВСЬКИЙ,

здобувач вищої освіти

за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0007-6967-8409>

Віктор ПЕТРЕНКО,

професор кафедри публічного управління,

адміністрування та національної безпеки,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

доктор економічних наук, професор,

заслужений діяч науки і техніки України

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

(© МАРИЧ В., КУЛІКОВСЬКИЙ Р., ПЕТРЕНКО В., 2026)

**МОДИФІКАЦІЯ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА І. АДІЗЕСА
В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СПЕЦИФІКИ ФУНКЦІЙ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД УКРАЇНИ**

У статті на основі аналізу ситуації із потрібними для забезпечення належного управління життєдіяльністю територіальних громад України

функціональними вимогами і вміннями їх лідерів та персоналу органів місцевого самоврядування на рівні сучасних рекомендацій і досвіду, що на цьому рівні ще не отримали належного поширення. З метою управління процесом поширення рекомендацій з використання переваг інноваційної технології 3S-лідерства запропоновано модифікувати відомий тестовий інструмент PAEI-коду розробки Інституту І. Адізеса для визначення властивого тій чи іншій людині стилю управління з метою його використання в процесах навчання і розвитку як майбутніх, так і чинних у цей час керівників і персоналу органів управління громадами. У статті доказово продемонстровано, що, на відміну від 4-х стилів І. Адізеса, що рекомендуються для використання в управлінні бізнес-структурами, кадровому наповненню системи публічного управління та адміністрування доцільно орієнтуватись, оволодівати і використовувати три стилі, отримані в результаті переформатування PAEI-коду на код A-PE-I, у якій функції управління виробництвом (P) і творчості (E) об'єднано, оскільки саме творче виробництво інтелектуальної управлінської продукції (ідеї, плани, програми, стратегії, зміни, перспективи тощо) є головним завданням лідерів. Така модифікація надає можливість використання наявного тестового інструменту для оцінювання, аналізу, формування і розвитку лідерів у повній відповідності з вимогами забезпечення ними виконання функцій синархії, сінтелектики і синергії моделі інтелектуально-функціонального 3S-лідерства, що здатні радикально підвищити конкурентоспроможність громад.

Ключові слова: лідер, модель, стиль, функції, управління, територія, ресурси, громада, результат, конкурентоспроможність.

Volodymyr MARYCH,

PhD student

(third, educational and research level of higher education),

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0007-1797-9170>

Roman KULIKOVSKYI,

PhD student

(third, educational and research level of higher education),

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0007-6967-8409>

Viktor PETRENKO,

Professor of the Department of Public Management,

Administration and National Security,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Honoured Worker of Science and Technology of Ukraine

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

(© MARYCH V., KULIKOVSKYI R., PETRENKO V., 2026)

**MODIFICATION OF I. ADIZES' MANAGER-LEADER MODEL
IN THE CONTEXT OF ADAPTING TO THE SPECIFIC FUNCTIONS
OF MANAGING THE DEVELOPMENT
OF UKRAINIAN LOCAL COMMUNITIES**

This article is based on an analysis of the situation regarding the functional requirements and skills of leaders and local government staff necessary to ensure proper management of the vital functions of Ukraine's territorial communities, in light of current recommendations and experience that have not yet been sufficiently disseminated at this level. To manage the process of disseminating recommendations on leveraging the benefits of the innovative 3S leadership technology, it is proposed to modify the well-known RAEI code test tool developed by the I. Adizes to determine a person's inherent management style for use in the training and development of both future and current leaders and staff of community management bodies. The article conclusively demonstrates that, unlike I. Adizes's four styles, which are recommended

for use in managing business structures, it is advisable to focus on, master, and utilize three styles derived from reformatting the RAEI code into the A-RE-I code, in which the functions of production management (P) and creativity (E) are combined, since it is precisely the creative production of intellectual management outputs (ideas, plans, programs, strategies, changes, prospects, etc.) that is the primary task of leaders. This modification makes it possible to use the existing assessment tool to evaluate, analyze, develop, and nurture leaders in full accordance with the requirements for them to fulfill the functions of synarchy, syntelectics, and synergy within the intellectual-functional 3S leadership model, which are capable of radically enhancing the competitiveness of communities.

Keywords: *leader, model, style, functions, management, territory, resources, community, result, competitiveness.*

Постановка проблеми. Позитивне вирішення множини тих викликів і проблем, що на цей час постійно постають перед населенням України і динамічні зміни яких повинні бути вчасно ідентифікованими, ретельно опрацьованими та успішно вирішеними керівниками і персоналом всіх рівнів ієрархії системи публічного управління, вимагає володіння людськими ресурсами системи інноваційними підходами і технологіями їх взаємодії із всіма можливими об'єктами управління, починаючи від галузей національної економіки, регіонами, міськими, селищними і сільськими територіальними громадами.

В основі системи управління життєдіяльністю країни знаходяться її *територіальні громади (ТГ)*, органи місцевого самоврядування яких утворюються населенням та покликані і повинні забезпечувати результативне і ефективне функціонування цих базових *соціально економічних підсистем (СЕП)*.

Однак, обрані голови й очолювані ними представницькі та виконавчі органи управління СЕП ТГ нині ще продовжують балансувати між старими моделями і традиційним досвідом командно-адміністративного управління та новими потребами, вимогами і кращими зразками світового досвіду управління

демократизованим, інтелектуалізованим, тим, що воює за свою незалежність від авторитарного режиму рф суспільства, та новими підходами, нової культури, методів і принципів сучасного управління.

Саме тому переорієнтація керівників і персоналу *органів місцевого самоврядування* (ОМС) СЕП ТГ на сучасні методи управління і лідерства, що забезпечують спільну участь в управлінні та спільну відповідальність усіх зацікавлених учасників за досягнуті результати, за планування й управління реалізацією заходів із обов'язкового залучення різноманітних людських спільнот в межах СЕП ТГ (груп, організацій, об'єднань, бізнесів тощо) до пошуку й реалізації правильних рішень, не може відбуватися без належним чином підготовлених для цього керівників та функціонерів ОМС. При цьому, цілком очевидним постає потреба пріоритетного оволодіння ними сучасними методами управління людськими спільнотами їх керівниками – лідерами ТГ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо проблеми пошуку лідерів у місцевих громадах в одних країнах вирішувалася, для прикладу, ще в 60-х роках минулого століття [1], то в Україні в такому ж контексті ця проблема виникла тільки в результаті її становлення як незалежної і суверенної держави, наступної децентралізації та, зрештою, появи в системі місцевого самоврядування інституту територіальних громад.

Саме тому, за наявного в сучасному світі високого науково-теоретичного і практичного інтересу та значного доробку у сфері вирішення проблем лідерства загалом, в Україні адаптація світового і вітчизняного досвіду, а також генерація власних рішень і рекомендацій щодо потреб та умов ефективного лідерства у вітчизняних СЕП ТГ мають ще нетривалу історію. Однак, розпочинаючи від методологічних засад формування та розвитку лідерства в умовах місцевого самоврядування в територіальних громадах [2, 3, 4] і започаткованих 2016 року досліджень із створення нових [5] та модифікації відомих [6] моделей лідерства, а також різноманітних варіантів їх когнітивного [7], морального [8] і функціонального [9,10] удосконалення є актуальними, а заходи і результати їх

паралельної апробації в навчальному процесі та в процесах практичного управління змінами слухачами магістратури публічного управління і адміністрування корисними [11].

При цьому, усвідомлюючи роль і значення належного лідерства на рівні СЕП ТГ [12, 13, 14], вітчизняні науковці звертаються навіть до вирішення проблем і досліджують специфіку впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування в умовах воєнного періоду [15, 16]. Однак, для оцінювання, удосконалення і розвитку тих характеристик людських ресурсів, що сприяють формуванню і постійного розвитку корпусу керівників і функціонерів СЕП ТГ за критеріями 3S-лідерства, яке, на нашу думку, у цей час найбільш відповідає потребам й умовам на цьому рівні публічного управління, відповідний тестовий інструментарій відсутній. З відомих інструментів ідентифікації та оцінювання характеристик особистості, здатної для виконання функцій керівника, до критерії 3S-лідерства найбільш наближеною є модель І. К. Адізеса [17], що розроблялась і рекомендується для детермінації та оцінок керівників у бізнес-середовищі, а нами пропонується для використання з цією ж метою в середовищі персоналу системи публічного управління.

Мета статті. Продемонструвати, що тестовий інструментарій визначення індивідуальних функціональних характеристик особистості керівника за методологією І. К. Адізеса за умови обґрунтованої модифікації є цілком придатним для використання з метою аналізу, оцінювання й управління розвитком персоналу вітчизняної системи публічного управління та адміністрування.

Виклад основного матеріалу. Д-р І. К. Адієс за результатами проходження РАЕІ-тесту [18, 19] залежно від визначення панівної в тієї чи іншої особи функції диференціює типи керівників і працівників організації на виробників (**Producer**, сконцентрованих на досягненні результатів і створенні продуктів), адміністраторів (**Administrator**, сконцентрованих на організаційних процесах, структурі, регламенті, нормах і правилах діяльності), підприємців

(Entrepreneur, сконцентрованих на пошуку і створенні нових рішень, продуктів, змін, перспектив тощо) та інтеграторів (Integrator, сконцентрованих на об'єднанні людей, налаштуванні позитивних особистісних і функціональних взаємин між членами колективу в процесі спільної діяльності з виконання завдань і досягнення цілей).

При цьому, запропоноване авторами багатьох навчальних вебінарів використання формули РАЕІ-коду особистості, для прикладу [20, 21], що отримав назву «вітамінів Адізеса», виходячи з припущення, що в організмі будь-якої організації для нормального функціонування повинні бути наявні певні характеристики (вітаміни), а в разі їх відсутності якогось відразу виникатимуть проблеми, можна трактувати як рекомендацію, спрямовану на те, щоб всі складники РАЕІ-коду в кожного із працівників ОМС територіальної громади були наявними та належним чином використовувались їхнім керівництвом.

Проте, автором вебінару [22] використання отриманого РАЕІ-коду було запропоновано вже для оцінювання не тільки особистісних характеристик керівника чи працівників в структурі організації, а і для отримання узагальненої РАЕІ-характеристики групи людей в організації або і всієї організації, що цілком очевидно може бути використаним для отримання, аналізу, оцінювання та формуванням належних РАЕІ-кодів персоналу і персоналу ОМС СЕП ТГ.

До того ж, отримані і опубліковані результати дослідження РАЕІ-характеристик у навчальних групах з підготовки здобувачів ступенів «бакалавр» і «магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [23] також підтвердили та продемонстрували можливість і доцільність використання множин особистісних РАЕІ-кодів персоналу групи, організації чи будь-якої іншої спільноти людей для створення їх групових РАЕІ-кодів.

У такому разі можна припустити, що інтерпретація ТГ у вигляді типової управлінської пари з таких двох груп людей, як орган місцевого самоврядування (ОМС) і множини суб'єктів життєдіяльності в громаді ($N_{ТГ}$) з можливістю отримання інформації про РАЕІ-коди людських ресурсів їх кадрового

наповнення (індивідуальних і групових) дозволить в подальшому як за окремими складниками характеристик цих кодів, так і за їх загальними значеннями планувати і реалізовувати певні програми з удосконалення управлінців і управління життєдіяльністю як СЕП ТГ загалом, так і будь-яких її окремих складників $N_{ТГ}$.

Цілком очевидно, що специфіка використання індивідуальних і групових **РАЕІ**-кодів як важливого інструменту управління діяльністю персоналу ОМС в умовах СЕП ТГ матиме свої особливості, що робить доцільним обґрунтування і дослідження специфіки їх використання для аналізу людських ресурсів всіх можливих складників СЕП ТГ (як ОМС, так і $N_{ТГ}$) з метою формулювання рекомендацій щодо використання цього інструменту для вдосконалення управління її життєдіяльністю.

РАЕІ-код персоналу ОМС. Проблема дослідження, аналізу, оцінювання і належного використання індивідуальних і групового **РАЕІ**-кодів персоналу ОМС може бути вирішена шляхом використання інтерпретації моделі І. К. Адізеса для аналізу потенціалу керівника або його працівників-функціонерів у вигляді персональних діаграм Дж. Венна (рис. 1), свого часу запропонованої в посібнику [24, с. 89] для віддзеркалення можливих варіантів **РАЕІ** характеристик керівника-партнера, який одночасно і гармонійно виконує всі ці названі ролі-функції.

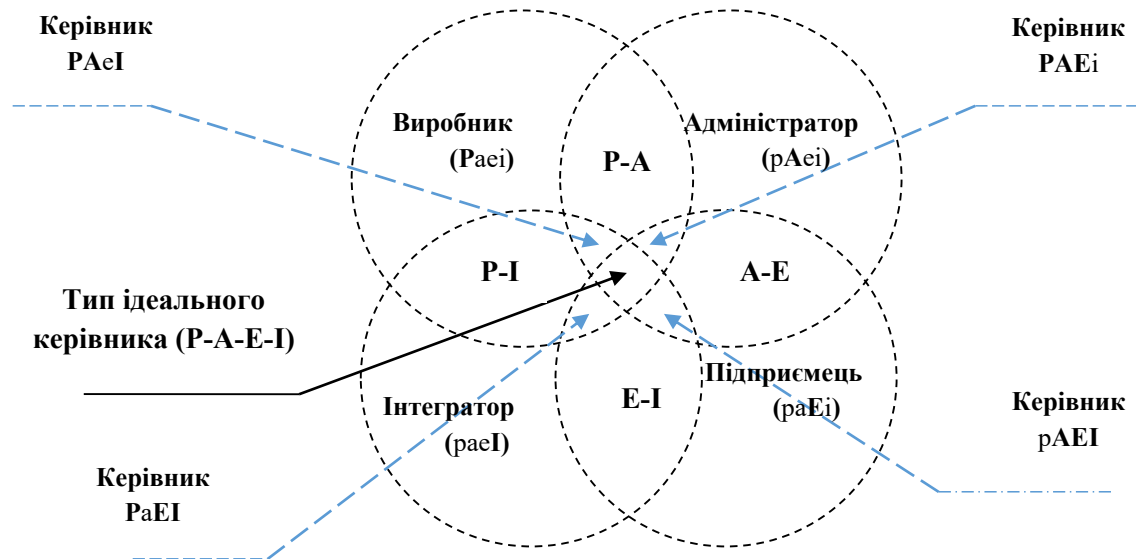


Рис. 1 Модель керівника (працівника) ОМС СЕП ТГ за методикою РАЕІ-коду І.
Адізеса у вигляді діаграми Дж. Венна (реінтерпретація авторів)

Заслуговує на увагу також той факт, що в середовищі уже управлінців-практиків системи публічного управління і працівників органів місцевого самоврядування, які були здобувачами ступеня магістра, найбільш поширеною була функція інтегратора, тобто об'єднання людей, мотивації і гармонізації взаємин між ними (I=37,4%), на другому – функція адміністратора (A=29,8%), на третьому – виробника (P=25,2%) і тільки на четвертому – функція творчості, підприємливості, прагнення змін тощо (14,5%).

Зроблений авторами цього дослідження висновок про те, що запропоновані ними інструменти (модель керівника, метод табличного аналізу з отриманням висновків і рекомендацій) «... можна рекомендувати для використання і в процесах добору кадрів для системи» [23] є слушним і дуже важливим, оскільки продемонстрований учасниками опитування дисбаланс діяльнісних характеристик працівників наводить на думку про те, що організація роботи в органах місцевого самоврядування, їх цілі і завдання, вимоги до працівників, критерії оцінювання тощо суттєво відрізняються від організації процесів у бізнес-середовищі.

Саме тому в контексті оцінювання керівників і посадовців-функціонерів ОМС з використанням інформації щодо їхніх характеристик, отриманої в результаті проходження тесту за моделлю І. К. Адізеса, варто модифікувати для врахування дещо інших критеріїв ніж у бізнесі, оскільки сам автор **РАЕІ**-моделі і відповідного тесту стверджує, що людина не може однаково успішно виконувати всі передбачені ролі, а модель ідеального керівника є недосяжною, що підтверджується і приведеними вище результатами експериментального опитування [23].

Водночас саме це твердження і може стати основою ухвалення рішень щодо відбору із множини людських ресурсів кандидатів для роботи в системі публічного управління або в органах місцевого самоврядування за дещо іншими критеріями, серед яких основним має бути наближення діяльнісних характеристик кандидатів до ідеалу за рахунок попереднього відбору для професійного навчання, дальшого розвитку специфічних для цієї сфери діяльності знань і навичок, досвіду і здібностей, ціннісних орієнтирів і моральних чеснот, які в усіх працівників цієї системи повинні бути розвинуті по можливості однаково.

Тобто, прагнення володіти всіма складниками **РАЕІ**-коду моделі І. К. Адізеса та вміннями діяти згідно з їх вимогами в процесі виконання обов'язків публічного службовця потрібно формувати вже на етапах відбору для навчання бакалаврів, магістрів і докторів філософії, у змісті навчальних дисциплін, під час самого процесу навчання і захисту бакалаврських та магістерських робіт з тим, щоб завчасно виявляти проблемні характеристики та наступної їх усвідомленої гармонізації з вимогами ідеалу.

Саме тому в контексті реінтерпретації **РАЕІ**-коду для використання в процесах тестування керівництва і функціонерів ОМС вважаємо за доцільне запропонувати й обґрунтувати певні зміни моделі І. Адізеса для цієї категорії людських ресурсів ТГ як у її формулі, так і у діаграмі Дж. Венна.

Оскільки функція **P** як керівника, так і працівників ОМС СЕП ТГ полягає в продукуванні управлінських рішень, планів, проєктів, пропозицій тощо щодо життєдіяльності громади (що є нічим іншим як інтелектуальними продуктами), то це насамперед зумовлено наявністю в них здібностей для виконання функції **E** (в розумінні творчості, винахідливості тощо). У такому разі виглядає цілком доцільним суміщення цих функцій у єдину (**PE**), що дозволить подати модель у вигляді традиційної діаграми Дж. Венна із складниками **A** (адміністратор), **I** (інтегратор) і **PE** (генератор інтелектуальних продуктів з концентрацією на постійному пошуку і створенні нових задумок, проєктів, рішень, винаходів, потрібних змін, перспектив розвитку тощо) (Рис. 2).

Тоді, зберігши суть моделі і змісту функцій керівника І. К. Адізеса, ми адаптуємо її до потреб удосконалення управління життєдіяльністю СЕП ТГ і, одночасно, уточнюємо зміст функції **P** в контексті використання інтелекту та інтелектуального капіталу персоналу ОМС для створення інтелектуальної продукції – управлінських рішень.

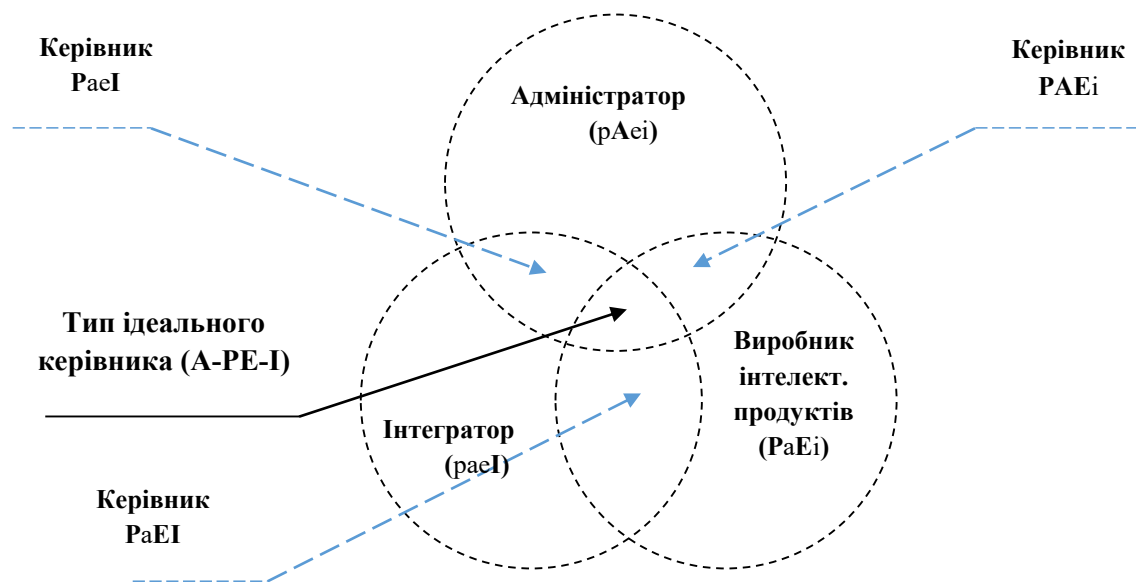


Рис. 2 Модифікована модель керівника (працівника) ОМС СЕП ТГ за реінтерпретованим А-РЕ-І-кодом вигляді діаграми Дж. Венна

Зауважимо, що запропонована нами реінтерпретація **PAEi**-коду І. К. Адізеса у вигляді **A-PE-I**-коду цілковито відповідає критеріям і рекомендаціям

3S-моделі лідерства, яку раніше було розроблено й рекомендовано для використання в навчальному процесі здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з персоналу територіальних громад й апробовано в практичному управлінні деякими ТГ Прикарпаття [26, 27, 28], оскільки такі рекомендовані критерії моделі функціонального 3S-лідерства, як «синархія», «синтелектика» і «синергія» за своїм змістом відповідають функціям модифікованої моделі І. Адізеса, оскільки:

«синархія» або «співуправління» є нічим іншим як специфічно зміненим виконанням керівником-лідером функції **A** (адміністрування) спільно із своїми підлеглими шляхом їх залучення;

об'єднана нами функція **PE** (виробник творчих, інноваційних і нерутинних інтелектуальних продуктів – ідей, пропозицій, проєктів тощо) є забезпеченням процесу «синтелектики» або «співмислення» внаслідок залучення й ефективного використання ним в процесі розроблення управлінських рішень не тільки своїх інтелектуальних здібностей, а й інтелектуального капіталу та потенціалу персоналу ОМС;

функція **I** (інтегратор) повністю відповідає завданню об'єднання енергії і зусиль всіх працівників ОМС з метою отримання в управлінні СЕП ТГ ефекту «синергії».

Цілком очевидно, що за умови оволодіння новими знаннями про вимоги до керівників і працівників ОМС СЕП ТГ про нові моделі, методи і технології управління, спілкування з людьми, отримання практичного досвіду, використання новітніх технічних засобів цифровізації і комп'ютеризації процесів управління, у керівників і персоналу ОМС відбуватиметься перерозподіл діяльнісних характеристик в напрямку їх вирівнювання і наближення до функціонального ідеалу із збільшенням зони **A-PE-I**-коду управлінського складника системи, як це зображено на рисунку 2.

Таким чином, інформація про **РАЕІ**-коди керівництва і працівників ОМС СЕП ТГ, отримана з допомогою тесту І. Адізеса, дає можливість оцінити складники як групового **А-РЕ-І**-коду тієї частини людських ресурсів ТГ, що була обрана і призначена для налагодження конструктивних, результативних і ефективних взаємин у процесах управління життєдіяльністю й трансформації всіх наявних ресурсів у потрібні суспільству результати, завдячуючи наявності необхідних знань, досвіду і технологій управлінської роботи, так і кожного працівника окремо.

Отже, цілком очевидно, що лідерам і людським ресурсам ТГ нині потрібно працювати професійніше (**А**), креативніше (**РЕ**) та інтегрованіше (**І**) за рахунок розроблення і практичного застосування щодо персоналу ОМС нового власного досвіду або нових правил і моделей сучасного лідерства.

Саме тоді стає цілком очевидним факт того, що модифікований нами для керівників і персоналу ОМС СЕП ТГ **РАЕІ**-код І. К. Адізеса у вигляді **А-РЕ-І**-коду повністю відповідає таким критеріям і діям 3S-моделі інтелектуально-функціонального лідерства [9], як «синархія», «синтелектика» і «синергія», що дозволяє рекомендувати саме цю модель функціонального лідерства для використання при виконанні приписів діяльності за модифікованою моделлю керівника (див. рис. 3), оскільки виконання ним такої функції управління, як «синархія» (співуправління), є специфічним функціональним обов'язком керівника-лідера виконання завдань з адміністрування (**А**) із залученням до процесу управління і співпраці інших людей.

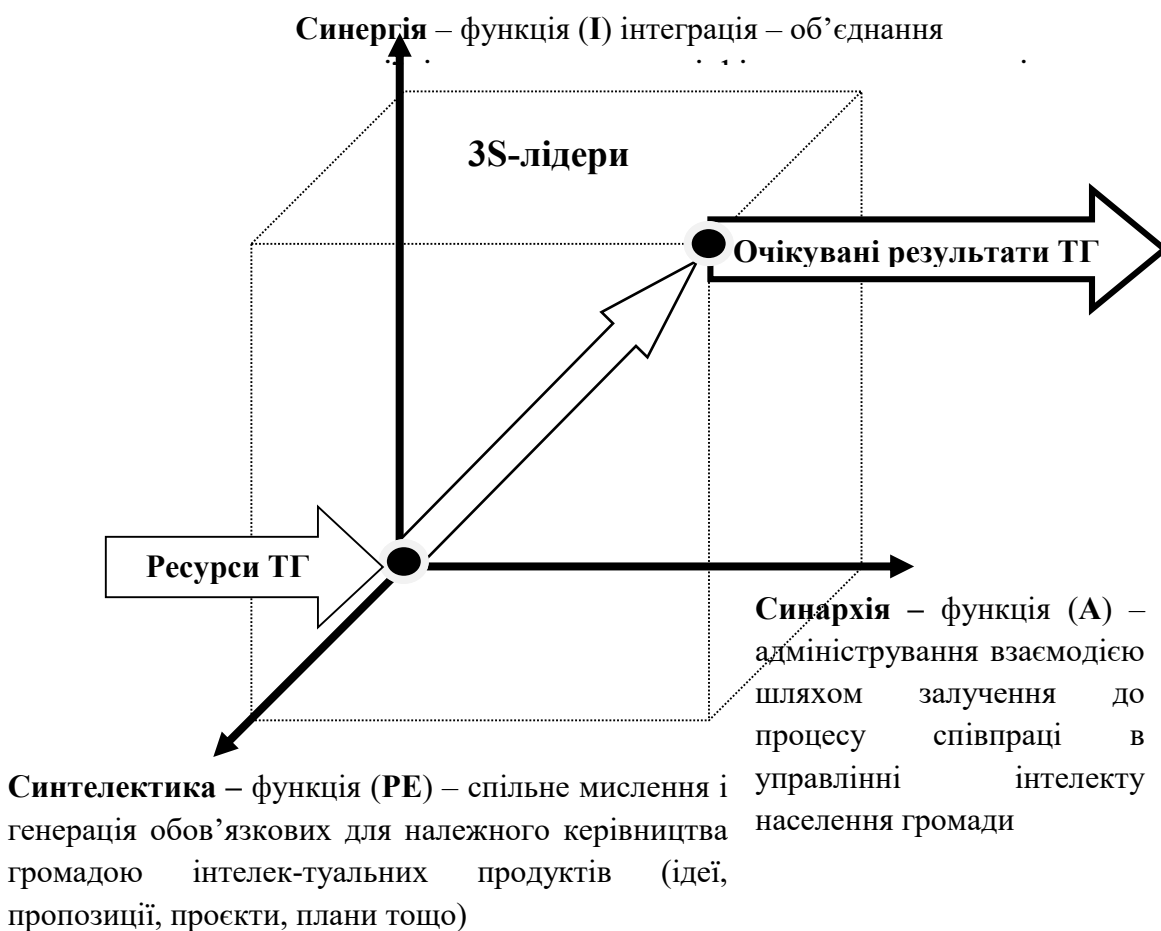


Рис. 3. Просторова модель порівняння модифікованого А-РЕ-І-коду та інтелектуально-функціонального 3S-лідерства на засадах «синархія – синтелектика – синергія»

Виконання об’єднаних нами функцій (РЕ) для спільної генерації таких обов’язкових для належного керівництва функціонування громади інтелектуальних продуктів, як нові ідеї, пропозиції, проекти, плани тощо забезпечує реалізацію процесу «синтелектики» (співмислення).

Виконання ж функції та завдань об’єднання ресурсів, зусиль та енергії всіх працівників ОМС для отримання ефекту «синергії» є нічим іншим, як інтеграцією (І) людських ресурсів колективу ОМС та інших спільнот у ТГ.

Майже аналогічні рекомендації зовсім недавно було запропоновано експертами консалтингової компанії McKinsey авторами публікації «Мистецтво

лідерства XXI-го століття: від планування спадкоємства до створення фабрики лідерства», які дійшли висновку, що для того, «щоб сприяти розвитку лідерства XXI-го століття сучасні генеральні директори (у нашому разі – керівники ОРС СЕП ТГ – *авт.*) повинні думати про себе як про керівників кадрів» і «замість того, щоб просто командувати та контролювати, лідери повинні співпрацювати та навчати» [29].

Тобто керівництво людськими ресурсами СЕП ТГ через співпрацю і навчання, як головних ознак лідерства XXI-го століття, повинно створити таку атмосферу взаєморозуміння і взаємодії між всіма учасниками управління, яка б забезпечувала однакове право всім членам ТГ отримувати достовірну і об'єктивну інформації про стан справ і про майбутні наміри і цілі керівництва і персоналу їх ОМС.

Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню зацікавленості загалу людських ресурсів ТГ в розробленні і пропозиції її керівництву нових підходів і рішень, усвідомлення спільності дій і відповідальності за реалізацію спільно обговорених, спільно ухвалених і спільно реалізованих стратегічно важливих рішень, що створюють умови для ефективного досягнення громадою максимально можливих результатів.

Висновки. Таким чином, оволодіння і використання керівництвом та персоналом ОМС територіальних громад України вимог і рекомендацій модифікованої нами моделі **A-PE-I**-коду І. Адізеса в практиці управління їх життєдіяльністю дозволить забезпечити:

результативне й ефективне використання керівництвом і працівниками ОМС переваг особистісної інтелектуальної різноманітності та інтелектуального капіталу населення громади для використання його колективного розуму;

формування в громаді системи висхідної комунікації від людей до керівництва або т. зв. «зустрічно орієнтованої взаємодії» з тим, коли населення не просто виконує отримані «згори» вказівки, а мотивує, заохочує і переконує

керівництво та персонал ОМС спільно виявляти проблеми спільноти, обговорювати та генерувати ідеї і пропозиції щодо їх вирішення;

однаковий підхід керівництва і персоналу ОМС і населення ТГ до оцінювання та ухвалення всіх важливих для громади інтелектуальних продуктів об'єктивно й неупереджено, не потрапляючи в пастку особистих емоцій, помилкових припущень, когнітивних обмежень і упереджень;

усебічне підвищення конкурентоспроможності громади.

Дальші дослідження порушеної нами проблеми варто спрямувати на аналіз функціональних характеристик реальних працівників та колективів ОМС СЕП ТГ з використанням тесту І. Адізеса та модифікованої моделі А-РЕ-І-коду для дальшого розвитку і формування здатності ставати сучасними лідерами за критеріями 3S-моделі.

Потрібні для цього дослідження варто зосередити на аналізі специфічних вимог і потреб поширення сучасних технологій лідерства в практиці управління життєдіяльністю територіальних громад України в умовах тривалої війни і майбутнього повоєнного відновлення та євроінтеграційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Linton C. Freeman, Thomas J. Fararo, Warner Bloomberg, Jr. and Morris H. Sunshine. Locating Leaders in Local Communities : A Comparison of Some Alternative Approaches. *American Sociological Review*. Vol. 28, No. 5 (Oct., 1963), pp. 791-798. URL:

https://www.researchgate.net/publication/269982495_Locating_Leaders_in_Local_Communities_A_Comparison_of_Some_Alternative_Approaches.

2. Петренко В. П., Струк Н. П., Кушнірюк В. М. Обізнані мешканці – сильна громада : навчально-методичні матеріали для місцевих лідерів / За заг. ред. А. В. Мазака, М. П. Баран. Івано-Франківськ, 2016. 128 с.

3. Грищенко І. М. Методологічні засади формування лідерства. *Державне управління*. 2016. № 1 (53). С. 66-71. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/13.pdf.

4. Грищенко І. М. Вплив ситуаційних чинників на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 7. С. 118-122. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2016/23.pdf.

5. 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. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/652?show=full>.

6. Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. *«Менеджер»*. Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління». 2018. Вип. 1 (78). Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 5-14.

7. Лютий М. О. Когнітивне лідерство: ідентифікація завдань з виховання і розвитку лідерів-функціонерів вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад: матеріали II Міжнародної науково-методичної конференції 13-14 грудня 2018 р. Рівне : НУВГП, 2018. С. 116-118.*

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

9. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2022. Том 33 (72) № 5. С. 64-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11>.

10. Лютий М. О. Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт» як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2025. 229 с.

11. Petrenko V., Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi & Iryna Ozminska. 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.

12. Письменний І. В. Лідери територіальних громад як атрактори ефективного суспільного розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 53-59. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a723/8d3b682e4d1fd1012d5acdd20803640f968c.pdf>

13. Войцеховська О. В., Товсточуб Ю. В. Роль лідерства в місцевому самоврядуванні. *Публічне управління та місцеве самоврядування в Україні*. 2018. № 8. С. 93-96. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/8-2018/18.pdf>.

14. Мосій О. Б. Лідерство в управлінні територіальною громадою : відповідь на виклики сьогодення. *Інтернет конференція!* 06.04.2022. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-472>.

15. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ : збірник наукових праць*. 2024. № 2. С. 275-285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_2_31.

16. Рудаченко О., Угоднікова О. & Троян В. Роль та вплив лідерства територіальних громад у воєнний період : виклики та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328 (2). С. 231-239. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-30>.

17. Адізес Іцхак. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу : нова парадигма менеджменту / ред. О. Г. Пазюк; пер. з англ. Софії Опацької. К. : Києво-Могилян. акад., 2006. 265 с.

18. Discover Your Leadership Style with the PAEI Test. *Adizes Institute Worldwide*. URL: <https://lnkd.in/e7AB9yt8>.

19. Відкрийте свій стиль. Indicator Suite (ALIS). *Adizes Institute Worldwide*. URL:

<https://app.adizes.com/publicFormatRegister?templateId=IXPHGT2vor4hsap24dpfkWr&surveyId=e6yBv1qhDsQOqVmZe658&companyId=Y8PMQtoWHvvIjDnJodUI>

20. Шевелев О. Як оцінювати співробітників. Код і тест PAEI, метод Адізеса. *РАСТИ*. URL:

https://new.porarasti.com/blog/kak_ocenivat_sotrudnikov#rec169045656.

21. Мойзріст С. Підбір персоналу та розробка профілю за допомогою методології Адізеса : PAEI-код. *HURMA*. 2021. URL:

<https://hurma.work/events/vebinar-pidbir-personalu-ta-rozrobka-profilyu-za-dopomogoyu-metodologiyi-adizesa-paei-kod>.

22. Шевельов Б. PAEI-код структури вашої компанії : як і навіщо його змінювати? *OTA GROUP*. URL: <https://youtu.be/B09R6KNCOU0>.

23. Кісь С., Колісник М., Кісь Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління*. 2024. № 2 (3). С. 251-270. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13>.

24. Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясіньська Й. Дев'ять нарисів з управління змінами : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Місто-НВ, 2018. 164 с.

25. Кісь С., Колісник М., Кісь Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління*. 2024. № 2 (3). С. 251-270. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13>.

26. Дмитро Дзвінчук, Марк Лютий, Олександр Аршулік. Про програму тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття на основі використання

технології дизайн-мислення». *Розвиток компетентності в публічному секторі : європейські стандарти та перспективи*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. С. 20-22.

27. Марк Лютий. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. С. 27-29.

28. Serhieiev, V., Gruntkovskiy, V., Dzvinchuk D., Kharechko, D., Liutyi, M., Kovalska, N. (2024). State policy, human capital and economic relations in the context of reforming local self-government bodies through digitalization, artificial intelligence and socio-economic transformations. *AD ALTA. Journal of Interdisciplinary Research*. 14/02-XLIII. 32-36. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4NKBLGjl>.

29. Bob Sternfels, Daniel Pachtod, Kurt Strovink, and Wyman Howard. The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory. *McKinsey & Company*. October 22, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory?stcr=540C42850C47404E8F67F09D4E7CE2DE&cid=other-empl-alt-mip-mck&hlkid=6f365e580649485f884356bf3b07f080&hctky=12776646&hdpid=90a535e3-b290-4675-8825-138913109d06>.

REFERENCES

1. Linton, C. Freeman, Thomas, J. Fararo, Warner, Bloomberg, Jr. and Morris, H. Sunshine. (1963). Locating Leaders in Local Communities : A Comparison of Some Alternative Approaches. *American Sociological Review*. Vol. 28, No. 5 (Oct.), pp. 791-

https://www.researchgate.net/publication/269982495_Locating_Leaders_in_Local_Communities_A_Comparison_of_Some_Alternative_Approaches. [in English]

2. Petrenko, V. P., Struk, N. P., Kushniriuk, V. M. (2016). Obiznani meshkantsi – sylna hromada : navchalno-metodychni materialy dlia mistsevykh lideriv / Za zah. red. A. V. Mazaka, M. P. Baran. Ivano-Frankivsk, 128 s. [in Ukrainian]

3. Hryshchenko, I. M. (2016). Metodolohichni zasady formuvannia liderstva. *Derzhavne upravlinnia*, 1 (53), 66-71. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/13.pdf. [in Ukrainian]

4. Hryshchenko, I. M. (2016). Vplyv sytuatsiinykh chynnykiv na formuvannia ta rozvytok liderstva v systemi mistsevoho samovriaduvannia. *Investytsii : praktyka ta dosvid*, 7, 118-122. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2016/23.pdf. [in Ukrainian]

5. Dzvinchuk, D. I., Liutyi, M. O., Petrenko, V. P. (2016). Ekonomika znan i neobkhidni zminy v modeliakh liderstva. *Zb. nauk. prats «Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii»*, 64, 44-60. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/652?show=full>. [in Ukrainian]

6. Dzvinchuk D. I. (2018). Pro dotsilnist vykorystannia modyfikovanoi modeli «Diamant liderstva» v protsesakh vidboru, pidhotovky ta rozvytku kadrov dlia obiednanykh terytorialnykh hromad Ukrainy / D. I. Dzvinchuk, R. V. Panasiuk, V. P. Petrenko. «Menedzher». *Visnyk DonDUU. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, 1 (78), 5-14. [in Ukrainian]

7. Liutyi, M. O. (2018). Kohnityvne liderstvo: identyfikatsiia zavdan z vykhovannia i rozvytku lideriv-funksioneriv vitchyznianoï systemy publicznego upravlinnia i administruvannia. Detsentralizatsiia vlady, provedennia reform v Ukraini. *Suchasnyi stan ta problemy pidhotovky kadrov dlia obiednanykh terytorialnykh hromad* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii 13-14 hrudnia 2018 r. Rivne : NUVHP, 116–118. [in Ukrainian]

8. Dzvinchuk, D. I., Liutyi, M. O., Liutyi, O. V., Petrenko, V. P. (2019). Pro neobkhidnist rozvytku i poshyrennia osnov moralnoho liderstva v praktytsi vitchyznianoho publicznego upravlinnia i administruvannia. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 5 (17), 31-38. [in Ukrainian]
9. Petrenko, V. P., Kushniriuk, V. M., Liutyi, M. O., Khamchuk, H. P. (2022). Porivnialnyi analiz funktsionalnykh modelei liderstva ta obgruntuvannia dotsilnosti yikh vykorystannia v publicznomu upravlinni. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia : Derzhavne upravlinnia*, 33 (72) № 5, 64-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11>. [in Ukrainian]
10. Liutyi, M. O. (2025). Doslidzhennia mekhanizmu i protsesiv vzaiemodii skladovykh upravlinskoi pary «subiekt-obiekt» yak osnovy udoskonalennia profesiinoho liderstva v publicznomu upravlinni : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. za spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Ivano-Frankivsk, IFNTUNH, 229 s. [in Ukrainian]
11. Petrenko, V., Dmytro Dzvinshuk, Mark Liutyi, & Iryna Ozminska. (2022). 3S-leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 3(35). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852. [in Ukrainian]
12. Pysmennyi, I. V. (2017). Lidery terytorialnykh hromad yak atraktory efektyvnoho suspilnoho rozvytku. *Aspekty publicznoho upravlinnia*, 5, 11, 53-59. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a723/8d3b682e4d1fd1012d5acdd20803640f968c.pdf> [in Ukrainian]
13. Voitsekhovska, O. V., Tovstochub, Yu. V. (2018). Rol liderstva v mistsevomu samovriaduvanni. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia v Ukraini*, 8, 93-96. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/8-2018/18.pdf>. [in Ukrainian]

14. Mosii, O. B. (2022). Liderstvo v upravlinni terytorialnoiu hromadoiu : vidpovid na vyklyky sohodennia. Internet konferentsiia! 06.04. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-472>. [in Ukrainian]
15. Hryshchenko, I. M. (2024). Vprovadzhennia liderstva v systemu mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy. *Naukovyi visnyk AMU : zbirnyk naukovykh prats*, 2, 275-285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_2_31. [in Ukrainian]
16. Rudachenko, O., Uhodnikova, O. & Troian, V. (2024). Rol ta vplyv liderstva terytorialnykh hromad u voiennyi period : vyklyky ta perspektyvy. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328 (2), 231-239. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-30>. [in Ukrainian]
17. Adizes, Itskhak (2006). Idealnyi kerivnyk. Chomu vy ne mozhete staty nym, i shcho robyty z tsoho pryvodu : nova paradyhma menedzhmentu / red. O. H. Paziuk; per. z anhl. Sofii Opatskoi. K. : Kyievo-Mohylian. akad., 265 s. [in Ukrainian]
18. Discover Your Leadership Style with the PAEI Test. *Adizes Institute Worldwide*. URL: <https://lnkd.in/e7AB9yt8>. [in English]
19. Vidkryite svii styl. Indicator Suite (ALIS). *Adizes Institute Worldwide*. URL: <https://app.adizes.com/publicFormatRegister?templateId=IXPHGT2vor4hsap24dpfkWr&surveyId=e6yBv1qhDsQOqVmZe658&companyId=Y8PMQtoWHvvIjDnJodUI> [in Ukrainian]
20. Shevelev, O. Yak otsiniuvaty spivrobitnykiv. Kod i test RAEI, metod Adizesa. *RASTY*. URL: https://new.porarasti.com/blog/kak_ocenivat_sotrudnikov#rec169045656. [in Ukrainian]
21. Moizrist, S. (2021). Pidbir personalu ta rozrobka profilu za dopomohoiu metodolohii Adizesa : PAEI-kod. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/events/vebinar-pidbir-personalu-ta-rozrobka-profilu-za-dopomogoyu-metodologiyi-adizesa-paei-kod>. [in Ukrainian]
22. Shevelov, B. RAEI-kod struktury vashoi kompanii : yak i navishcho yoho zminiuvaty? *OTA GROUP*. URL: <https://youtu.be/B09R6KNCOU0>. [in Ukrainian]

23. Kis, S., Kolisnyk, M., Kis, H., Petrenko, V., Pukaliak, V. (2024). Pro model formuvannia liudskoho kapitalu pratsivnykiv systemy publicznego upravlinnia Ukrainy. *Koordynaty publicznego upravlinnia*, 2 (3), 251-270. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13>. [in Ukrainian]
24. Verbovska, L. S., Dzvinchuk, D. I., Petrenko, V. P., Yasinska, Y. (2018). Deviat narysiv z upravlinnia zminamy : navchalnyi posibnyk. Za zah. red. prof. Petrenka V. P. Ivano-Frankivsk : Misto-NV, 164 s. [in Ukrainian]
25. Kis, S., Kolisnyk, M., Kis, H., Petrenko, V., Pukaliak, V. (2024). Pro model formuvannia liudskoho kapitalu pratsivnykiv systemy publicznego upravlinnia Ukrainy. *Koordynaty publicznego upravlinnia*, 2 (3), 251-270. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13>. [in Ukrainian]
26. Dmytro, Dzvinchuk, Mark, Liutyi, Oleksandr, Arshulik. (2021). Pro prohramu treninhu «Intelektualne 3S-liderstvo yak osnova udoskonalennia upravlinnia zhyttiediialnistiu terytorialnykh hromad Prykarpattia na osnovi vykorystannia tekhnolohii dyzain-myslennia». *Rozvytok kompetentnosti v publichnomu sektori: yevropeiski standarty ta perspektyvy* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Ivano-Frankivsk, 30 veresnia 2021 r.) / za red. D. I. Dzvinchuka; uporiad. L. S. Mosora. Ivano-Frankivsk : IFNTUNH, 20-22. [in Ukrainian]
27. Mark Liutyi. (2021). Pro neobkhidnist i dotsilnist kompleksnoho navchannia lideriv terytorialnykh hromad Ukrainy tekhnolohiiam dyzain-myslennia i 3S-liderstva. *Rozvytok kompetentnosti v publichnomu sektori : yevropeiski standarty ta perspektyvy* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Ivano-Frankivsk, 30 veresnia 2021 r.) / za red. D. I. Dzvinchuka; uporiad. L. S. Mosora. Ivano-Frankivsk : IFNTUNH, 27-29. [in Ukrainian]
28. Serhieiev, V., Gruntkovskiy, V., Dzvinchuk D., Kharechko, D., Liutyi, M., Kovalska, N. (2024). State policy, human capital and economic relations in the context of reforming local self-government bodies through digitalization, artificial intelligence and socio-economic transformations. *AD ALTA. Journal of Interdisciplinary Research*. 14/02-XLIII, 32-36. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4NKBLGjl>. [in English]

29. Bob, Sternfels, Daniel, Pachtod, Kurt, Strovink, and Wyman, Howard. (2024). The art of 21st-century leadership : From succession planning to building a leadership factory. McKinsey & Company. October 22. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory?ster=540C42850C47404E8F67F09D4E7CE2DE&cid=other-empl-alt-mip-mck&hlkid=6f365e580649485f884356bf3b07f080&hctky=12776646&hdpid=90a535e3-b290-4675-8825-138913109d06>. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 22.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026