

В. Д. ФІЛІПОВА

доктор наук з державного управління, професор
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-8476-3341

М. Е. ФРОЛОВА

старший викладач
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-6650-053X

СИТУАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Стаття присвячена розгляду концепції ситуативного лідерства в контексті публічного управління. Автор досліджує різні підходи до визначення ситуативного лідерства та його застосування в управлінській діяльності в органах публічної влади. Особлива увага приділяється ролі лідера, а також методам адаптації лідерського стилю до конкретних ситуацій. Доведено, що процес впливу ситуативного лідерства на ефективність публічного управління може бути досить складним та багатограним. Виділено ключові шляхи, якими ситуативне лідерство може впливати на ефективність публічного управління: гнучкість та адаптивність; сприяння творчості та інноваціям; активне залучення співробітників; створення позитивного середовища. Визначено, що загалом, ситуативне лідерство може впливати на ефективність публічного управління шляхом сприяння гнучкості, інноваціям, залучення співробітників та створення позитивного робочого середовища, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей та покращенню результативності публічного управління в цілому. Крім того, публічне управління має сьогодні адаптуватися до мінливих обставин, оскільки відбувся зсув від ієрархічного, механічного, авторитетного лідерства до адаптивного та відкритого лідерства. Саме тому, ситуативне лідерство в публічному управлінні має бути динамічним, адаптивним, відкритим до критичного та позитивного зворотного зв'язку для досягнення цілей публічного управління. З правильним підходом ситуативне лідерство може сприяти підвищенню ефективності та досягненню стратегічних цілей публічного управління. Зрозуміло, що ситуативне лідерство в публічному управлінні має свої переваги та недоліки, тому важливо зрозуміти, що немає універсального підходу, і важливим є концептуальний пошук оптимального балансу між гнучкістю та стабільністю для досягнення стратегічних цілей публічного управління.

Ключові слова: лідерство, публічне управління, трансформація, ефективність управління, органи влади, державна служба.

V. D. FILIPPOVA

Doctor of Public Administration, Professor
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-8476-3341

M. E. FROLOVA

Senior Lecturer
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-6650-053X

SITUATION LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the consideration of the concept of situational leadership in the context of public administration. The author investigates different approaches to the definition of situational leadership and its application in managerial activity in public authorities. Particular attention is paid to the role of the leader, as well as methods of adaptation of leadership style to specific situations. It is proved that the process of influence of situational leadership on the effectiveness of public administration can be quite complex and multifaceted. The key ways in which situational leadership can influence the effectiveness of public administration have been identified: flexibility and adaptability; promotion of creativity and innovation; active involvement of employees; creation of a positive environment. It has been determined that in general situational leadership can influence the effectiveness of public administration by promoting flexibility, innovation, involvement of employees and creation of a positive working environment, which in turn contributes to the achievement of strategic goals and improving the performance of public administration. In addition, public management today must adapt to changing circumstances, as there has been a shift from hierarchical, mechanical, authoritative leadership to adaptive and open leadership. That is why situational leadership in public administration must be dynamic, adaptive, open to critical and positive feedback to achieve the goals of public administration. With the right approach, situational

leadership can contribute to the effectiveness and achievement of the strategic goals of public administration. It is clear that situational leadership in public administration has its advantages and disadvantages, so it is important to realise that there is no one-size-fits-all approach and it is important to conceptually find the optimal balance between flexibility and stability to achieve the strategic goals of public administration.

Key words: leadership, public administration, transformation, management efficiency, authorities, civil service.

Постановка проблеми

Вплив лідерства на ефективність публічного управління є важливим аспектом, який варто враховувати при визначенні стратегій розвитку різних сфер публічного сектора. Різноманітні форми лідерства можуть мати різний вплив на ефективність публічного управління, тому важливо враховувати їхні особливості при ухваленні управлінських рішень. Ефективне лідерство, вибір правильного стилю лідерства допомагає пом'якшити кризу та ризики в публічному управлінні. Лідер має розуміти потреби і вносити корективи у свій управлінський підхід для вирішення питань, що стоять на порядку денному публічного управління. Сучасний лідер повинен вміти легко переключатися між різними стилями лідерства, щоб відповідати стратегічним, тактичним і оперативним планам публічного управління. Це обумовлює необхідність використання інноваційних методів управління і, відповідно, імплементації нових концепцій лідерства в практику публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню та аналізу питання лідерства присвячено велику кількість наукових праць [1–16]. Крім того, вивченням ролі лідерства в системі державного управління займаються такі науковці, як В. Бакуменко, В. Смелянов, Б. Кухта, Л. Пашко, О. Рачинський, І. Сурай, С. Серьогін, В. Толкованов та ін. До питання лідерства на державній службі неодноразово привертала увагу науковці О. Пархоменко-Куцевіл, О. Піддубчак, В. Побережна, Н. Попадюк, П. Сидоренко, Р. Сторожев, С. Чернова, С. Гайдученко та інші. Однак, незважаючи на значну увагу науковців до цих питань, процеси трансформації публічного управління вимагають подальших досліджень, пов'язаних із розвитком лідерства в органах публічної влади та потребують подальших доопрацювань і розвитку теоретико-методичних підходів.

Формування мети дослідження

Виходячи зі сказаного вище, метою нашого дослідження виступає обґрунтування на основі діяльнісного підходу впливу ситуаційного лідерства на ефективність публічного управління на сучасному етапі.

Викладення основного матеріалу дослідження

Сучасні дослідження доводять, що для ефективної модернізації публічного управління необхідними є акценти на: професіоналізмі, прозорості, адміністративній культурі, правовому захисті публічних службовців та розвитку їх лідерського потенціалу для вирішення проблемних питань сьогодення і забезпечення розвитку країни. Власне один із ключових аспектів такої модернізації стосується розвитку лідерства та лідерів в публічному управлінні [1]. Отже, важливими активами публічного управління виступають людські ресурси, які повинні бути компетентними і ефективними відповідно до сфери своєї діяльності і повноважень. У процесі реалізації завдань, що висуваються системою публічного управління, досягнення цільових орієнтирів передбачає наявність не лише виконавців із необхідними компетенціями, а й ефективних лідерів-управлінців. Багато актуальних досліджень продемонстрували, що лідерство може підвищити як індивідуальні, так і організаційні показники діяльності органів публічної влади [2; 3]. На ефективність публічного управління також впливає стиль керівництва в органах влади, при цьому лідери з відповідним стилем керівництва мають вагомий вплив на підлеглих, яких вони очолюють, щоб можна було реалізувати основні цілі публічного управління. При цьому, теорія лідерства вважає, що вплив ефективного лідерства в організаціях (в тому числі і в публічному управлінні) може підвищити рівень відданості працівників і продуктивності їх праці та призвести до високої мотивації [4].

На початку нашого дослідження варто відмітити, що лідерство можна визначити як процес, в якому люди впливають на певну групу населення або відносини між людьми для досягнення спільних цілей [5]. Виходячи з цього, лідери – це люди, які можуть впливати на інших людей і мають управлінські здібності, в той час як група, на яку впливає лідер для досягнення певних цілей, є формою лідерства та досягнення цілей [6]. Ефективність лідерства підтверджується дослідженнями багатьох авторів, які експериментально довели, що формальне керівництво дає змогу використовувати потенціал співробітників приблизно на 60% або 65%, тоді як, «здійснюючи лідерство», керівник може досягти повного використання здібностей підлеглих [1].

Згідно з класифікацією визначень лідерства, в окремих випадках воно трактується як мистецтво дійти згоди, коли під час управління досягається максимальне співробітництво за мінімальних розбіжностей та вміння переконувати, коли управління здійснюється за допомогою сили переконання та спонукання, мистецтва знання людської природи. Також існує думка, що лідерство – це відносини між людьми в процесі спільної діяльності, в якій одна сторона забезпечує перевагу своєї волі над іншою. Серед інших визначень лідерство – це мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони за власним бажанням намагалися досягнути цілей [7, с. 175].

Складовими лідерського потенціалу керівника в органах влади визначено: установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості); особистісні та ділові якості (проактивність, умовитованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо); здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо); професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера у сфері державного управління) [8; с. 5–6].

Сьогодні вчені зазначають, що для визначення лідерства в публічному управлінні доречно до використання мотиваційна теорія лідерства. Представники теорії стверджують, що ефективність лідера корелює із ступенем впливу на мотивацію співробітників; рівень продуктивності виконання ними завдань. Важливим показником є рівень задоволеності послідовників лідера процесом і результатами сумісної діяльності. Побічники цієї теорії визначають типи лідерської поведінки: директивне лідерство (більш притаманне сучасним органам влади); підтримуюче лідерство (лідерство необхідне для розвитку сервісної функції державної служби); лідерство, орієнтоване на досягнення ефективного результату (впроваджується в теперішню діяльність державної служби на основі декомпозиції завдань від керівника до підлеглого та визначення показників її ефективності, результативності). Ця теорія також стверджує, що феномен лідерства неможливий без врахування відповідних установок й поведінки послідовників, на підставі визначення рівня їх задоволеності діяльністю, ступеню схвалення дій лідера, мотивації поведінки [9, с. 168–169].

Інший підхід може бути описаний у моделі, яка називається ситуаційною моделлю лідерства. Е. Уоллс у своїх наукових дослідженнях довів, що ситуаційний стиль лідерства – це суміш кількох стилів лідерства, в якій керівники приймають будь-яке керівництво відповідно до ситуації, яка вимагається в організації. Наприклад, у такій складній ситуації, як ризик, ситуаційне лідерство дозволяє керівнику зайняти гнучку позицію та залучити всіх співробітників до прийняття оптимальних рішень для забезпечення становища організації [10]. Це створює конструктивне робоче середовище, співпрацю у команді та пошук рішень для зменшення ризиків. З іншого боку, Р. Коте вважає, що ситуаційний лідер дотримується гнучкого підходу та отримує цінні відомості як від працівників, так і від інших суб'єктів. Це дозволяє лідеру розвивати довіру серед членів команди та пропонувати ефективні рішення для зниження ризиків та управління кризою. Учений визначив, що існує різниця між ситуативним та трансформаційним лідерством, оскільки ситуативний лідер використовує різні підходи, такі як наказ та керівництво, продаж та коучинг, підтримка та участь, делегування повноважень, у той час як трансформаційний лідер використовує комунікативне, пророчє та командне ставлення до виконання управлінської діяльності. У разі ситуаційного лідерства ситуаційні лідери ставлять досяжні цілі, ґрунтуючись на здібностях співробітників, щоб вони могли їх досягти та подати нові приклади досягнень для інших. Виходячи з вищевикладених фактів, можна сказати, що ситуативне лідерство має відмінні риси від кожного стилю лідерства, оскільки воно, мабуть, переймає риси будь-якого стилю лідерства, залежно від критичної ситуації в сфері публічного управління [11].

У своїх дослідженнях вчені дійшли висновку, що для лідера завжди важливо розуміти, на якому етапі професійного розвитку перебуває кожний підлеглий та вся команда, і діяти відповідно до потреб та поставлених завдань, саме це вони описали в теорії ситуаційного лідерства. Учені не пропонують ідеального стилю керівництва, а рекомендують обирати інший управлінський підхід у кожній конкретній ситуації. Найефективніші лідери, використовуючи ситуативні моделі, адаптують свої методи управління відповідно до рівня професійної зрілості своїх працівників та цілей, які постають перед компанією, підрозділом, командою [12].

Ряд учених вважає, що ситуаційна теорія лідерства передбачає, що соціальна ситуація та характеристики підлеглих впливають на характеристики лідера, необхідні для досягнення успіху [13]. Таким чином, ситуаційне лідерство виникає як реакція на лідерство, засноване на рисах характеру, лідери повинні вміти оцінювати контекст, де вони працюють і вирішити, який стиль найкраще відповідатиме конкретній ситуації [14], відповідно звідси й акцент на ситуативність.

Теорія ситуаційного лідерства актуальна для використання в публічному управлінні та управлінні державним сектором, оскільки наголошує на належному аналізі ситуації та адаптації до переважних обставин або вжиття заходів, що відповідають існуючим умовам. Наприклад, якщо виявиться, що у службовців не вистачає необхідних навичок, ситуаційний лідер введе в дію перехідний захід, такі як передача навичок на аутсорсинг; та вживе заходів щодо розвитку потенціалу молодих співробітників, щоб забезпечити необхідні навички всередині установи [15].

Отже, серед особливостей ситуаційного лідерства в публічному управлінні варто виділити: управління, орієнтоване на співробітників; вибір керівником стилю управління відповідно до рівня компетентностей та вмотивованості підлеглого щодо конкретного завдання; адаптацію стилю лідерства відповідно до рівня професійного розвитку та зміни мотивації людей. У цілому, залежно від компетентності та вмотивованості працівника щодо конкретного завдання виокремлюють чотири стилі управління: директивний, коучинговий, підтримувальний, делегувальний.

Так, директивний стиль управління застосовують у ситуації, коли співробітник дуже вмотивований, але має низький рівень компетентностей, необхідних, щоб виконати конкретне завдання. Тут доцільне чітке

інструктування, коли керівник надає детальні вказівки, ставить конкретні цілі та визначає терміни виконання. Важливо не тільки пояснити, як має виглядати кінцевий результат, а й обговорити кроки, які приведуть до отримання цього результату. Керівник у цій ситуації контролює не тільки кінцевий результат, а й результати виконання кожного або деяких етапів на шляху до досягнення цілі. Цей стиль може бути ефективним при управлінні недовідченими державними службовцями або посадовими особами місцевого самоврядування. На цьому рівні професійного розвитку підлеглі не мають необхідних навичок та знань, але бажання освоїтися на новому місці дає достатній рівень мотивації [16].

Коучинговий стиль управління застосовують у ситуації, коли співробітник демонструє низький рівень мотивації та недостатній рівень компетентностей, необхідних, щоб виконати конкретне завдання. Підлеглим треба пояснювати не тільки, як і що робити, а й навіть виконувати те чи інше завдання. Цей стиль оживить співробітників, які «ще не вміють, але вже не хочуть працювати». При цьому причиною «вже не хочуть» може бути брак впевненості у своїх силах, страх помилитись, нездатність просити про допомогу, незрозуміння сенсу поставленого завдання тощо [16].

Підтримувальний стиль управління застосовують у ситуації, коли співробітник демонструє низьку мотивацію і має високий рівень компетентностей, щоб виконати конкретне завдання. У такій ситуації лідерів варто зосереджуватись на стосунках, заохочувати працівника до обговорень, генерування ідей і пропозицій. Застосовуючи такий стиль, керівник не дає настанов і порад щодо того, як виконувати завдання [16].

Делегувальний стиль управління застосовують у ситуації, коли співробітник демонструє високий рівень мотивації і має високий рівень компетентностей, щоб виконати конкретне завдання. На цьому етапі керівник делегує завдання і відповідальність за результат компетентному і вмотивованому співробітнику. Це означає, що від співробітника очікують, що він ухвалюватиме самостійні рішення, щоб вчасно отримати бажаний результат [16].

Одним з головних плюсів ситуаційного лідерства в публічному управлінні є його гнучкість. Керівники можуть використовувати різні підходи в залежності від поточної ситуації, що дозволяє швидко реагувати на зміни і виходити із складних ситуацій. Крім того, ситуаційне лідерство сприяє розвитку творчих підходів до проблем та стимулює співпрацю між учасниками команди. Однак, існують й певні мінуси ситуаційного лідерства в публічному управлінні. Наприклад, відсутність чіткої стратегії може призвести до нестабільності та невизначеності в роботі організації. Крім того, недостатня увага до розвитку довгострокових планів може призвести до втрати фокусу та недосягнення стратегічних цілей. Також, важливо пам'ятати, що в деяких ситуаціях ситуаційне керівництво може призвести до певної невизначеності та нестабільності, оскільки стратегії та підходи можуть змінюватися в залежності від обставин. Тому важливо знайти баланс між гнучкістю та стабільністю, щоб забезпечити успішну роботу організації.

Для ефективного впровадження ситуаційного лідерства в публічному управлінні необхідно враховувати ряд важливих факторів. По-перше, керівництво повинно мати чітке розуміння поточних потреб та викликів, з якими стикається організація. Для цього необхідно проводити систематичний аналіз ситуації, вивчати відгуки від співробітників та громадськості. По-друге, важливо розвивати здатність керівництва до адаптації та реагування на зміни. Це означає, що керівники повинні бути відкритими до нових ідей та готовими до швидкого впровадження нових стратегій, які відповідають поточним умовам. Нарешті, важливо враховувати інтереси та потреби всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів та громадськість. Це допоможе забезпечити широку підтримку для впровадження змін та збереження стабільності в організації.

Процес впливу ситуаційного лідерства на ефективність публічного управління може бути досить складним та багатогранним. Ми виділяємо кілька ключових шляхів, якими ситуаційне лідерство може впливати на ефективність публічного управління:

1. *Гнучкість та адаптивність*: Ситуаційне керівництво стимулює гнучкість та здатність органів публічної влади адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Лідери, які використовують ситуаційний підхід, можуть швидко реагувати на нові виклики, змінюючи стратегії та процеси відповідно до поточних умов.

2. *Сприяння творчості та інноваціям*: Ситуаційне керівництво сприяє розвитку творчості та стимулює співробітників пропонувати нові ідеї та ініціативи. Це може призвести до впровадження інноваційних підходів у публічне управління, що сприяє покращенню його ефективності та результативності.

3. *Залучення співробітників*: Ситуаційне керівництво покликане залучати співробітників до процесу ухвалення рішень та вирішення проблем. Це може підвищити рівень мотивації та відчуття відповідальності серед персоналу, що сприяє покращенню загальної ефективності публічного управління.

4. *Створення позитивного середовища*: Ситуаційне керівництво може сприяти створенню позитивної та розвиваючої атмосфери, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності суспільства результатами публічного управління.

Загалом, ситуаційне лідерство може впливати на ефективність публічного управління шляхом сприяння гнучкості, інноваціям, залучення співробітників та створення позитивного робочого середовища, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей та покращенню результативності публічного управління в цілому.

Висновки

Отже, лідерство – важливий аспект, який необхідно враховувати, щоб сфери публічного управління функціонували належним чином і приносили користь суспільству з врахуванням продуктивності та ефективності розв'язання публічних запитів. Це включає прийняття ситуаційного стилю керівництва, щоб запровадити правильну стратегію управління кризою. Використання концепції ситуаційного лідерства також допоможе знизити ризики, з якими стикаються в процесі своєї діяльності органи публічної влади на державному, регіональному і місцевому рівнях. Крім того, публічне управління має сьогодні адаптуватися до мінливих обставин, оскільки відбувся зсув від ієрархічного, механічного, авторитетного лідерства до адаптивного та відкритого лідерства. Саме тому, ситуативне лідерство в публічному управлінні має бути динамічним, адаптивним, відкритим до критичного та позитивного зворотного зв'язку для досягнення цілей публічного управління. З правильним підходом ситуаційне лідерство може сприяти підвищенню ефективності та досягненню стратегічних цілей публічного управління. Зрозуміло, що ситуаційне лідерство в публічному управлінні має свої переваги та недоліки, тому важливо зрозуміти, що немає універсального підходу, і важливим є концептуальний пошук оптимального балансу між гнучкістю та стабільністю для досягнення стратегічних цілей публічного управління.

Список використаної літератури

1. Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*, 2021. №. 67. С. 9–29.
2. Jacobsen C.B., Andersen L.B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*. 2015. № 75 (6). P. 29–41.
3. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*, 2021. №. 2. С. 158–164.
4. Ufua, D. E., Salau, O. P., Ikpefan, O., Dirisu, J. I., & Okoh, E. E. (2020). Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention. *Heliyon*, 2020. Т. 6. №. 7. URL: [https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440\(20\)31114-2.pdf](https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440(20)31114-2.pdf)
5. Northouse, Peter G. Leadership : theory and practice. Jakarta: PT. Indeks, 2013 – 6th ed. URL: https://www.academia.edu/30456341/Book_Leadership_Theory_and_Practice
6. Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary, 2015. Management The Thirteenth Edition Chapter 2. Jakarta: Erlangga Publisher. URL: <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/6/0136715303.pdf>
7. Колесник, Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*, 2019. №(3(89)). С. 174–177. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177)
8. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
9. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021. № (1(7)). С. 162–179. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179)
10. Walls, E. (2019). The value of situational leadership. *Community practitioner: the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, 92(2), 31–33.
11. Cote, R. (2017). A comparison of leadership theories in an organizational environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 28–35.
12. Manyuchi M., Sukdeo N. An investigation on the role of situational leadership in modern organizations. *Applied Management Advances in the 21st Century 2021 and Sustainability International Conferences Internet Technologies & Society*, 2021. С. 139–147. URL: https://web.archive.org/web/20221221075618id_/https://www.iadisportal.org/components/com_booklibrary/ebooks/202111L019.pdf
13. Klingborg, D.J., Moore, D.A. and Varea-Hammond, S. (2006). What is Leadership? *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280–283, www.researchgate.net
14. Ghazzawi, K., El Shougari, R. and El Osta, B. (2017). Situational Leadership and its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organisation. *Human Resource Management Research*, 7(3), 102–110, www.researchgate.net. Accessed on October 19, 2022.
15. Thwala, Phakamile, Traits, Attitudes and Behaviour of Leaders: Does it matter in Public Administration? (October 25, 2022). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4257194>
16. Теорія ситуаційного лідерства: правила та помилки. URL: <http://surl.li/oobpf>

References

1. Lipentsev A., Romanyuk O. (2021) Teoretychni ta kontseptual'ni pidkhody do doslidzhen' aspektiv liderstva v orhanakh publichnoyi vlady [Theoretical and conceptual approaches to the research of aspects of leadership in public authorities]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*, №. 67. S. 9–29. [in Ukrainian]

2. Jacobsen C.B., Andersen L.B. (2015) Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*. № 75 (6). R. 29–41.
3. Pidlisna T. V. (2021) Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoyi vlady [Modern approaches to leadership development in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*, №. 2. S. 158–164. [in Ukrainian]
4. Ufua, D. E., Salau, O. P., Ikpefan, O., Dirisu, J. I., & Okoh, E. E. (2020). Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention. *Heliyon*, T. 6. №. 7. URL: [https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440\(20\)31114-2.pdf](https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440(20)31114-2.pdf)
5. Northouse, Peter G. (2013) *Leadership : theory and practice*. Jakarta: PT. Indeks, 6th ed. URL: https://www.academia.edu/30456341/Book_Leadership_Theory_and_Practice
6. Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary, 2015. *Management The Thirteenth Edition Chapter 2*. Jakarta: Erlangga Publisher. URL: <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/6/0136715303.pdf>
7. Kolesnyk, L. L. (2019) Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavniy sluzhbi [Modern approaches to the development of leadership in public service]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, № 3 (89). S. 174–177. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177) [in Ukrainian]
8. Orliv M. S. (2017) Rozvytok liderstva potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnya : navchal'nyy posibnyk [Development of the leadership potential of the head of the sphere of public administration: a study guide]. K. : DP «NVTS «Priorytety», 40 s. [in Ukrainian]
9. Lytvynovs'kyi YE., Lytvynovs'ka I. (2021) Fenomen liderstva na derzhavniy sluzhbi [The phenomenon of leadership in public service]. *Naukovy visnyk: Derzhavne upravlinnya*, № 1(7). S. 162–179. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179) [in Ukrainian]
10. Walls, E. (2019). The value of situational leadership. *Community practitioner: the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, 92(2), 31–33.
11. Cote, R. (2017). A comparison of leadership theories in an organizational environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 28–35.
12. Manyuchi M., Sukdeo N. (2021) An investigation on the role of situational leadership in modern organizations. *Applied Management Advances in the 21st Century 2021 and Sustainability International Conferences Internet Technologies & Society*, S.139–147. URL: https://web.archive.org/web/20221221075618id_/https://www.iadisportal.org/components/com_booklibrary/ebooks/202111L019.pdf
13. Klingborg, D.J., Moore, D.A. and Varea-Hammond, S. (2006). What is Leadership? *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280–283, www.researchgate.net
14. Ghazzawi, K., El Shougari, R. and El Osta, B. (2017). Situational Leadership and its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organisation. *Human Resource Management Research*, 7(3), 102–110, www.researchgate.net. Accessed on October 19, 2022.
15. Thwala, Phakamile, Traits, Attitudes and Behaviour of Leaders: Does it matter in Public Administration? (October 25, 2022). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4257194>
16. Teoriya sytuatsiynoho liderstva: pravyla ta pomylyky [Theory of situational leadership: rules and mistakes]. URL: <http://surl.li/oobpf> [in Ukrainian]