

[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-200-220](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-200-220)

УДК 159.923:005.591.6:316.347

Тягур Любомира Миронівна,

доктор філософії (PhD) у галузі

«Соціальні та поведінкові науки» (Психологія),

доцент кафедри психології та особистісного розвитку

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0001-5106-2920>
lyubomira107@gmail.com

AGILE ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ОСНОВА ГНУЧКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СОЦІАЛЬНОМУ ПАРТНЕРСТВІ НА РІВНІ ГРОМАДИ

Анотація. У статті обґрунтовано авторську модель психологічної готовності представників (представниць) органів місцевого самоврядування (ОМС) та надавачів соціальних послуг до соціального партнерства на рівні громади. Психологічна готовність визначається як інтегроване особистісне утворення, що охоплює мотиваційні, емоційні, когнітивні, поведінкові, комунікативні та ціннісні компоненти. Така готовність постає як необхідна умова ефективної горизонтальної взаємодії між представниками органів місцевого самоврядування, соціальних служб, громадських ініціатив та мешканців громад. Теоретичною основою дослідження стали гуманістична психологія, теорія самовизначення, концепція емоційної гнучкості та філософія Agile, що розглядається як гнучка управлінська парадигма, орієнтована на цінності довіри, поваги, взаємної відповідальності та відкритої комунікації. У результаті теоретичного аналізу виокремлено шість ключових психологічних чинників готовності (емоційна зрілість, когнітивна гнучкість, довіра до інших, відкритість до нового, рефлексивність, здатність до командної взаємодії), на основі яких побудовано п'ятисферну модель із шістьма стадіями розвитку готовності. Визначено також соціально-психологічні умови реалізації: фасилітована участь, безпечне емоційне середовище, підтримка зворотного зв'язку, визнання внеску кожного учасника, спільна рефлексія та узгодженість цілей. У прикладному блоці представлено рекомендації щодо впровадження Agile-інструментів (Scrum-дошки, ретроспективи, peer-to-peer менторські сесії, візуальне планування) у практику взаємодії. Запропонована модель може слугувати основою для психологічного оцінювання, навчання, розробки тренінгових програм і

формування стійкої партнерської культури в громадах. Запропонований підхід дозволяє не лише виявити ключові внутрішні бар'єри до співпраці, а й сформувати основу для впровадження людиноцентричних управлінських практик, які забезпечують сталий розвиток партнерства. Особлива увага в дослідженні приділяється ролі психологічної безпеки, що виступає умовою реалізації особистісного потенціалу та гарантом ефективності взаємодії між представниками різних інституцій у громаді.

Ключові слова: психологічна готовність; соціальне партнерство; філософія Agile; гнучка взаємодія; психологічна безпека; комунікативна компетентність; рефлексія; самоуправління; фасилітація; територіальна громада.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. У сучасному контексті децентралізації та розбудови локального самоврядування соціальне партнерство в громадах набуває особливої актуальності. Ефективна взаємодія між органами місцевого самоврядування (ОМС), інститутами громадянського суспільства, надавачами соціальних послуг і самими мешканцями громади є не лише питанням організаційного забезпечення, а й проявом глибокої психологічної готовності до співпраці, довіри й взаємної підтримки. Проте на практиці така співпраця часто ускладнюється усталеними вертикальними моделями управління, низьким рівнем суб'єктності учасників партнерства та обмеженим розумінням внутрішніх ментальних бар'єрів до змін.

У відповідь на ці виклики у сфері управління дедалі більшого поширення набувають Agile-підходи — методології, що виникли в ІТ-середовищі, але поступово були адаптовані до ширшого спектра соціальних і управлінських процесів. Їхня привабливість полягає в акценті на людиноцентричність, гнучкість, адаптивність, довіру до командної взаємодії, відкритість до змін і постійну саморефлексію. Ці принципи прямо резонують з потребами соціального партнерства в громадах, де ефективність рішень залежить від рівня залучення учасників, відкритості до діалогу та здатності до швидкого реагування на соціальні виклики.

Водночас в українському контексті залишається недостатньо дослідженою психологічна складова Agile-філософії як потенційної основи для формування нових моделей партнерської взаємодії на рівні громади. Актуальною є інтеграція цих підходів у підготовку кадрів для ОМС та представників соціальної сфери, що потребує розвитку не лише технічних навичок управління, а й емоційного інтелекту, здатності до фасилітації змін

та формування довірчих комунікативних практик. Таким чином, постає потреба у міждисциплінарному переосмисленні можливостей Agile як психологічної основи гнучкої взаємодії в умовах соціального партнерства.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Сучасні виклики, пов'язані з децентралізацією, кризовими трансформаціями та потребою у відновленні довіри між державними інституціями й громадянами, зумовили зростання інтересу науковців до концептуальної та практичної цінності гнучких підходів в управлінні, зокрема філософії Agile. Цей підхід, що виник у сфері ІТ, дедалі активніше досліджується як потенційна методологічна та психологічна основа реформування публічного управління й організації соціального партнерства.

На міжнародному рівні важливою віхою є дослідження N. Tomaževič, P. Kovač, D. Ravšelj та L. Umek [1], у якому розкрито, як цінності Agile – відкритість, довіра, командна взаємодія – сприяли стійкості публічного сектору в умовах пандемії COVID-19. Автори підкреслюють, що саме гнучкість управлінських структур забезпечила ефективність комунікації з громадянами в періоди невизначеності.

У свою чергу, I. Mergel [2] запропонувала концепцію «Agile-інновацій» у державному управлінні, акцентуючи увагу на необхідності формування нової культури управління, заснованої на міждисциплінарній співпраці, експериментах і швидкому реагуванні на зміни. Подібну думку розвивають F. Salem, R. Awamleh і M. Balakrishnan [3], які розглядають Agile Government як механізм трансформації традиційної моделі бюрократії в людиноцентричну систему з високим рівнем адаптивності. Інтерес викликає також робота G. Grimaudo [4], присвячена імплементації моделі Scrum у державному секторі. Автор обґрунтовує доцільність адаптації Agile-методик для потреб публічного адміністрування, зокрема у контексті розвитку командної культури, самоуправління та ефективної фасилітації змін.

Психологічну складову Agile-філософії розкриває T. Green [5], який доводить, що емоційна зрілість, здатність до рефлексії та внутрішня мотивація є не менш важливими, ніж організаційні структури. Його висновки перегукуються з результатами дослідження M. Ylinen [6], де йдеться про трансформацію мислення керівників державного сектору під впливом гнучких ІТ-інструментів.

Не менш цінним є аналіз K. McBride, M. Kupi, J. Bryson [7], які намагаються знайти баланс між структурною сталістю та гнучким прийняттям рішень в умовах публічного управління. Вони пропонують концепцію «двобічної моделі», у якій структура й гнучкість виступають як

взаємодоповнюючі елементи. Водночас Н. Looks, J. Fangmann, J. Thomaschewski [8] розробили методологію оцінки соціальної гнучкості в управлінських системах, що відкриває нові можливості для кількісного аналізу ефективності партнерських моделей взаємодії.

У контексті українських реалій, хоча досліджень у цій тематиці ще не надто багато, вже спостерігаються позитивні тенденції до інтеграції Agile-підходів у державну політику та освітні програми для публічних службовців. Так, Н. Рябоконь, А. Рябоконь, Б. Рябоконь [9] підкреслюють, що філософія Agile як основа формування корпоративної культури набуває особливої актуальності для підвищення ефективності управлінських процесів в умовах децентралізації. У дисертаційному дослідженні М. Олійник [10] цифрова трансформація економіки розглядається крізь призму впровадження гнучких управлінських стратегій.

О. Маслак, Н. Гришко, Я. Яковенко, К. Лівенцова [11, с. 128–129] акцентують на потенціалі Agile-інструментів у реформуванні системи освіти, зокрема через розвиток емоційного інтелекту та адаптивного мислення у представників публічного сектору.

У публікації О. Левковець [12] підкреслюється доцільність використання підходів Agile та Scrum як інструментів організаційної адаптації до змін у нестабільному середовищі. Особливої уваги заслуговує робота К. Комарової [13], де обґрунтовано доцільність впровадження Agile-філософії в публічне управління як засобу підвищення ефективності проектної діяльності органів державної влади. Авторка акцентує на можливості використання Scrum-методології для підвищення гнучкості, швидкості прийняття рішень та адаптації до змін.

Аналогічні підходи розвинені в дослідженні Г. Мішеніної та Д. Павленко [14], які підкреслюють, що Agile-менеджмент в органах публічної влади може стати дієвим інструментом у цифровій трансформації та реалізації проєктів в умовах децентралізації. Автори наголошують на перевагах Scrum framework у роботі регіональних управлінських команд.

У роботі Я. Цимбаленко та О. Дашенко [15] гнучкі підходи розглядаються не лише як інструмент управління, але і як чинник трансформації корпоративної культури публічних службовців. Зокрема, йдеться про відмову від жорсткої ієрархії на користь принципів довіри, автономії та зворотного зв'язку як основи ефективної міжінституційної взаємодії.

Проаналізовані джерела підтверджують актуальність переосмислення філософії управління в бік гнучких, адаптивних, людиноцентричних підходів. Спільною тенденцією як у світовій, так і в українській науці є поступова інтеграція психологічних і гуманітарних

засад Agile-філософії у сфери, що традиційно орієнтувалися на жорстку регламентацію та централізовану модель управління. Це створює наукові передумови для формування нових парадигм соціального партнерства на рівні громад, в основі яких – не лише управлінські механізми, а й готовність до взаємодії, рефлексивність, довіра та гнучке мислення.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні психологічної готовності до соціального партнерства як багатокомпонентного особистісного феномена, здатного реалізовуватись у гнучких форматах взаємодії на основі філософії Agile. У центрі уваги – не лише організаційні механізми співпраці, а й внутрішні психологічні ресурси особистості, що забезпечують ефективність міжінституційної взаємодії в умовах децентралізації, невизначеності та соціальної складності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові **завдання**:

- Проаналізувати ключові психологічні чинники, що впливають на готовність до соціального партнерства (емоційна зрілість, довіра, гнучке мислення, рефлексивність, відкритість до нового та здатність до командної взаємодії).
- Схарактеризувати філософію Agile як психологічно чутливий підхід до взаємодії, що інтегрує принципи адаптивності, самоуправління, емоційної безпеки, зворотного зв'язку та ціннісної взаємодії.
- Сконструювати авторську модель психологічної готовності до партнерства, що охоплює п'ять інтегрованих сфер та шість послідовних стадій розвитку, з урахуванням соціально-психологічних умов її реалізації.
- Розробити практичні рекомендації щодо впровадження Agile-інструментів (Scrum-дошки, ретроспективи, фасилітовані зустрічі, peer-to-peer менторство) у діяльність органів місцевого самоврядування, соціальних служб і громадських ініціатив з метою формування партнерської культури та емоційно безпечного середовища.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

У відповідь на зростаючу складність соціальних викликів та децентралізаційних процесів в Україні дедалі більшої уваги набуває питання гнучкої, адаптивної взаємодії між суб'єктами соціального партнерства на рівні громади. У цьому контексті особливого значення набуває концепт психологічної готовності до партнерства як сукупності психічних ресурсів, що забезпечують продуктивну взаємодію між представниками різних інституцій.

Традиційно у психології готовність вивчається як стан мобілізації суб'єкта на виконання цільової діяльності. Водночас у сучасних умовах багатокомпонентної взаємодії у публічному управлінні ця категорія потребує розширення – від індивідуально-функціональної інтерпретації до інтегративної моделі, яка включає не лише внутрішні ресурси особистості, а й її здатність до співдії в умовах невизначеності, зміни цілей, культурного різноманіття та горизонтальних управлінських структур.

В українській літературі вказуються окремі аспекти психологічної готовності до взаємодії. Так, О. Булгакова описує взаємозв'язок емоційної стабільності, саморегуляції та соціальної спрямованості як базових характеристик готовності до соціальної взаємодії [16]; В. Нечерда акцентує на мотиваційному й когнітивному аспектах партнерської взаємодії освітян з громадськими організаціями [17]. У сучасному світовому контексті все частіше увага приділяється не лише структурі особистості, а її гнучкості як динамічній здатності до адаптації. У цьому напрямі цінними є напрацювання S. David щодо концепції *emotional agility* як психологічної основи адаптивної поведінки [18]; D. Goleman – про соціальний інтелект як здатність до побудови стійких міжособистісних зв'язків [19]; А. Maslow – щодо базової мотивації до зростання і самоактуалізації [20].

У публічному управлінні в Україні останніми роками активно розробляється підхід до гнучкої організації взаємодії через Agile-філософію. Зокрема, К. Комарова обґрунтовує ефективність застосування Scrum та Kanban в управлінських практиках органів влади [13]; Г. Мішеніна та Д. Павленко підкреслюють перспективи Agile як інструменту цифрової трансформації публічного сектору [14]; Я. Цимбаленко та О. Дашенко описують зміну корпоративної культури в публічному управлінні під впливом Agile – від ієрархії до довіри, самоорганізації та відповідальності [15]; І. Ющенко наголошує на зв'язку між Agile-підходом та розвитком персоналу в системі управління вищої освіти [21].

Таким чином, сучасне осмислення психологічної готовності до соціального партнерства потребує не лише аналізу окремих компонентів (мотивації, емоційної саморегуляції, когніції тощо), а й переходу до системного інтегративного підходу, що враховує потреби адаптації, взаємної підтримки, рефлексивної поведінки, довіри й командної динаміки. Це й стало основою для розробки авторської моделі, побудованої на п'яти функціональних сферах психологічної інтеграції – як підґрунтя формування Agile-компетентностей соціального партнера в громаді.

Філософія Agile, хоча й виникла у сфері ІТ-розробок, швидко набула міждисциплінарного поширення завдяки своїм універсальним принципам – адаптивності, самоуправлінню, ціннісній взаємодії та постійній рефлексії

[2], [4]. У психологічному вимірі Agile розглядається не стільки як сукупність інструментів керування, скільки як модель мислення та поведінки, що акцентує на повазі до особистості, емоційній безпеці та ефективній взаємодії в команді [6].

Одним із ключових аспектів Agile-філософії є людиноцентризм – фокус на індивідуальних потребах, ролях, мотивах та потенціалі кожного члена команди. Це передбачає зміну управлінської парадигми: від контролю до довіри, від формального лідерства до емпатійного, яке базується на глибокому розумінні потреб інших, здатності до активного слухання та емоційної підтримки [2], [7].

Важливим елементом є також психологічна безпека як умова, за якої учасники партнерства мають змогу вільно висловлювати свої ідеї, сумніви, критику, не побоюючись осуду чи санкцій. Саме ця характеристика була визнана Google одним із визначальних факторів ефективності команд (проект Aristotle, 2015) [22] і є органічною складовою Agile-культури.

Емпатійне лідерство у межах Agile-команд передбачає розвиток таких якостей, як відкритість до зворотного зв'язку, вміння визнавати помилки, здатність надихати не наказами, а прикладом і підтримкою [7].

Таким чином, у психологічному контексті Agile виступає не просто управлінським інструментом, а способом організації взаємодії, що базується на повазі до особистості, прийнятті емоційної складності колективної роботи та розвитку гнучких ментальних моделей. Саме ці характеристики дозволяють Agile вписуватись у практику соціального партнерства, де від якості міжособистісних зв'язків залежить стабільність і ефективність спільної діяльності [4].

Філософія Agile, попри своє походження з ІТ-сфери, виявляє високий ступінь психологічної відповідності гуманістичним і мотиваційним теоріям особистості. Її основні принципи – довіра, автономія, емоційна безпека, ціннісна взаємодія та самоактуалізація – безпосередньо корелюють із положеннями гуманістичної психології (А. Маслоу [20], К. Роджерс [23]), теорії самовизначення (Е. Десі, Р. Раян [24]) та адаптивного лідерства (Р. Хайфец, М. Лінські [25]).

Так, К. Роджерс наголошував на важливості умов особистісного зростання: безумовного позитивного прийняття, автентичності та емпатійного слухання, що створює атмосферу психологічної безпеки в міжособистісній взаємодії [23]. Саме такі умови є ключовими у практиці Agile-команд, де повага до думки кожного учасника та довіра виступають базовими передумовами ефективної роботи [2].

У свою чергу, ієрархія потреб А. Маслоу (самоповага, самореалізація, творче вираження) є логічним підґрунтям цілей Agile-середовища, де

сприятливий психологічний клімат дозволяє учасникам досягати вищих рівнів мотивації [20]. Команди, що працюють за принципами Scrum, не лише вирішують задачі, але й створюють простір для розвитку особистості.

Значну теоретичну відповідність можна простежити і з теорією самовизначення (Self-Determination Theory), розробленою Е. Десі та Р. Раяном, яка пояснює мотивацію через задоволення трьох базових потреб: автономії, компетентності та причетності [24]. Agile, як підхід до управління й культури взаємодії, повністю підтримує ці потреби, створюючи умови для ініціативності, зворотного зв'язку, командної співучасті та розширення зони відповідальності. Не менш важливою є сумісність Agile-принципів із концепцією адаптивного лідерства, запропонованою Р. Хайфецом та М. Лінскі. Цей підхід передбачає не авторитарний контроль, а фасилітацію групових процесів, стимулювання навчання та розвиток культури колективного вирішення проблем [25]. У такий спосіб лідер виступає не джерелом готових рішень, а організатором простору для зростання командної зрілості – що є ідеологічно сумісним з Agile.

Отже, філософія Agile може розглядатися як психологічно та гуманістично обґрунтована парадигма взаємодії, що втілює принципи особистісного розвитку, емоційної безпеки та автономного функціонування в межах спільного соціального контексту.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічну основу дослідження становить поєднання міждисциплінарного теоретичного аналізу та концептуального моделювання. Для вивчення психологічної готовності до соціального партнерства було використано такі методи:

Теоретичний аналіз наукових джерел з психології особистості, соціальної психології, публічного управління та організаційної поведінки з метою виявлення ключових чинників, що визначають ефективну взаємодію в партнерських структурах.

Метод узагальнення результатів міжгалузевих досліджень (зокрема, з менеджменту, освітнього адміністрування та соціальної роботи) для формулювання функціональних компонентів готовності.

Концептуальне моделювання, що дозволило об'єднати виявлені чинники в цілісну структуру з п'яти інтегрованих сфер та шести послідовних стадій розвитку готовності.

Фреймворковий аналіз інструментів Agile-підходу (Scrum, фасилітація, ретроспективи, peer-to-peer взаємодія) для адаптації їх до контексту міжінституційної взаємодії на рівні громади.

Застосування вказаних методів дозволило розробити теоретично обґрунтовану концептуальну рамку для переосмислення ролі психологічної підготовки представників місцевого самоврядування та соціальних інституцій до участі в партнерських практиках на основі цінностей Agile.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

У ході теоретичного аналізу міждисциплінарної літератури з психології, публічного управління та організаційної поведінки було виділено шість ключових психологічних чинників, які визначають індивідуальну та колективну готовність до соціального партнерства на рівні громади. До них належать: емоційна зрілість, довіра до інших, гнучке мислення, відкритість до нового досвіду, рефлексивність та здатність до командної взаємодії.

Ці чинники стали основою для розробки авторської моделі психологічної готовності до соціального партнерства, що ґрунтується на п'ять інтегрованих сфер. Кожна з них об'єднує низку взаємопов'язаних психічних процесів і відповідає певним Agile-компетентностям – гнучким психологічним якостям, що сприяють ефективній міжінституційній взаємодії.

1. Ціннісно-мотиваційна сфера охоплює внутрішню налаштованість на співпрацю, прагнення до спільного результату, орієнтацію на довіру, відкритість і справедливість. У поведінковому вимірі це реалізується як *value-driven interaction* – взаємодія, в якій пріоритет надається спільним етичним засадам.

2. Когнітивно-афективна сфера поєднує знання про структуру партнерства, розуміння соціальних ролей, а також здатність до емоційної регуляції та співпереживання. Вона забезпечує чутливість до контексту та психологічну адаптивність, що проявляється у формі *emotional agility*.

3. Конативно-рефлексивна сфера включає ініціативність, готовність до дії, самоаналіз і перегляд стратегій взаємодії. Вона підтримує *reflective practice* – здатність критично осмислювати власні дії та їхній вплив на спільне середовище.

4. Комунікативно-інтерактивна сфера визначає навички діалогу, активного слухання, вміння адаптувати стиль спілкування відповідно до ситуації. Це дозволяє реалізувати *adaptive communication* – ефективну міжособистісну взаємодію з урахуванням позицій і потреб партнерів.

5. Організаційно-функціональна сфера відображає готовність до реальної участі у партнерстві – планування, командного прийняття рішень,

розподілу відповідальності. Тут формується empathic collaboration – емоційно зріла співпраця, що базується на увазі до інших і спільному впливі на результат.

Сформована модель дозволяє оцінювати психологічну готовність не лише як набір рис, а як цілісну систему, адаптовану до реалій публічного управління. Вона також відкриває можливості для цільового розвитку Agile-компетентностей у представників ОМС, громадських ініціатив та соціальних служб.

Для реалізації авторської моделі у практиці соціального партнерства було адаптовано ряд інструментів з Agile-менеджменту, орієнтованих на підвищення психологічної включеності та зміцнення міжінституційної взаємодії:

1. Фасилітовані зустрічі між представниками ОМС та соціальних служб сприяють зниженню ієрархічного тиску та створенню безпечного середовища для діалогу. Наявність фасилітатора допомагає забезпечити паритетність участі, модерує напруження та активізує менш виражені позиції.

2. Ретроспективи взаємодії – регулярні зустрічі з аналізом того, що вдалося та що потребує покращення. Вони стимулюють рефлексію, розширюють зону відповідальності та формують звичку до спільного вдосконалення процесів.

3. Менторські сесії “peer-to-peer” – парна підтримка між колегами з різних інституцій, що дає змогу обговорити складні кейси, надати зворотний зв'язок, знизити відчуття професійної ізоляції та підвищити міжособистісну компетентність.

4. Scrum-дошки для планування спільних дій – візуалізація завдань, відповідальних, дедлайнів. Цей інструмент забезпечує прозорість, зменшує когнітивне навантаження та стимулює командну самоорганізацію.

Запропонована модель психологічної готовності до соціального партнерства не є статичною конструкцією. Її впровадження та розвиток відбувається поступово, через проходження низки якісно різних стадій, що відображають глибину включеності учасника в процес взаємодії. У ході дослідження було виокремлено шість послідовних стадій, які формують динамічну траєкторію розвитку:

1. Усвідомлення важливості партнерства – базова поінформованість, відкритість до діалогу, початковий інтерес.

2. Прийняття партнерства як особистої цінності – внутрішня мотивація, позитивне ставлення до спільної діяльності.

3. Емоційно-вольова готовність – здатність до саморегуляції, подолання бар'єрів, збереження конструктиву в напружених ситуаціях.

4. Активна участь у партнерських практиках – ініціативність, ефективна взаємодія, відповідальне ставлення до результату.

5. Рефлексія та удосконалення – аналіз власного досвіду, готовність переглядати стратегії, відкритість до зворотного зв'язку.

6. Інтеграція партнерства у професійну ідентичність – стійке прийняття принципів співпраці як етичного і професійного стандарту.

На кожній із цих стадій актуалізуються певні компоненти психологічної готовності, які описані в п'яти інтегрованих сферах авторської моделі. Разом вони формують поступову траєкторію зростання партнерського потенціалу особистості.

Реалізація цієї моделі передбачає наявність соціально-психологічних умов, що підтримують розвиток готовності, а саме: доброзичлива взаємодія без тиску, фасилітована участь у прийнятті рішень, визнання й зворотний зв'язок, можливість навчання в безпечному середовищі, спільна відповідальність за результат.

Саме в такому контексті принципи Agile – прозорість, адаптивність, постійне навчання – працюють не лише як управлінські інструменти, а як психологічна основа зростання партнерської культури на рівні громади.

У межах розробленої моделі було сформульовано орієнтовний перелік індикаторів, які можуть бути використані для самооцінювання або групової діагностики рівня психологічної готовності до соціального партнерства в громаді. Ці індикатори відображають ключові прояви кожної з п'яти інтегрованих сфер моделі, і водночас можуть слугувати відправною точкою для створення практичних інструментів (анкет, шкал спостереження, фасилітованих обговорень).

Так, у ціннісно-мотиваційній сфері релевантними індикаторами є: рівень усвідомлення важливості партнерства, внутрішня орієнтація на співпрацю, прагнення до досягнення спільної мети. У когнітивно-афективній сфері – знання про принципи партнерства, розуміння ролей і процесів взаємодії, здатність до емоційної регуляції та толерантності. Для конативно-рефлексивної сфери важливими є: ініціативність, здатність визнавати помилки, регулярна рефлексія над власною поведінкою. У комунікативно-інтерактивній сфері – відкритість до діалогу, вміння слухати, надавати й отримувати зворотний зв'язок. У організаційно-функціональній сфері – участь у плануванні, відповідальність за спільні результати, дотримання домовленостей. Систематизація таких індикаторів дозволяє перейти від декларативного до вимірюваного підходу щодо формування та розвитку готовності до партнерства.

Змістовна структура запропонованої моделі дозволяє не лише діагностувати рівень готовності до партнерства, а й слугує ефективною основою для проектування навчальних і супервізійних програм, орієнтованих на сталий розвиток громад. На основі моделі можуть бути створені спеціалізовані тренінги для команд органів місцевого самоврядування та надавачів соціальних послуг, які спрямовані на розвиток емоційної гнучкості, емпатійного лідерства, рефлексивної практики й адаптивної комунікації.

Окрім того, модель є придатною для впровадження в курси підвищення кваліфікації, а також для розробки супервізійних форматів у громадах – зокрема, у вигляді циклічних фасилітованих зустрічей або міжвідомчих оглядових сесій. Це сприятиме не лише підвищенню професійної ефективності учасників партнерства, а й формуванню культури зворотного зв'язку, розбудові психологічно безпечного середовища, зміцненню міжінституційної довіри. Отже, модель психологічної готовності до партнерства набуває прикладного значення як каркас для розвитку системної, людиноцентричної управлінської практики в громадах.

Таким чином, авторська модель психологічної готовності до соціального партнерства є не лише теоретичним конструктом, а й основою для впровадження практичних рішень, які підтримують гнучкість, рефлексивність і відповідальну співпрацю в умовах громади.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

У ході дослідження підтверджено, що ефективність соціального партнерства на рівні громади значною мірою залежить від психологічних чинників, що впливають на якість взаємодії між учасниками. У контексті децентралізації та розвитку горизонтального врядування особливої ваги набуває не лише інституційна, а й психологічна готовність до партнерства.

Психологічна готовність до співпраці виявляється як цілісна система взаємопов'язаних мотиваційних, емоційних, когнітивних, ціннісних, поведінкових та комунікаційних компонентів. Вона формує внутрішню установку особистості на взаємодію, відкритість до спільного пошуку рішень, довіру й відповідальність. Саме ця інтегративна готовність є ключовим чинником ефективного місцевого врядування та сталої міжсекторальної взаємодії.

Agile-підхід розглядається як філософія організації взаємодії, що забезпечує психологічно безпечне середовище для партнерства. Завдяки принципам самоуправління, емпатійного лідерства, адаптивного мислення та постійного зворотного зв'язку Agile сприяє створенню спільнот, де кожен

учасник має змогу впливати на процес, розвиватися через дію та зберігати включеність у колективну діяльність.

У межах авторської моделі виокремлено п'ять інтегрованих сфер психологічної готовності, кожна з яких відповідає ключовим Agile-компетентностям: ціннісно-мотиваційну, когнітивно-афективну, конативно-рефлексивну, комунікативно-інтерактивну та організаційно-функціональну. Їх розвиток дозволяє перейти від ієрархічної до партнерської моделі взаємодії.

Практична реалізація моделі передбачає впровадження Agile-орієнтованих форматів взаємодії, зокрема: тренінгів зі зворотного зв'язку та емоційної гнучкості, менторських сесій у форматі peer-to-peer, фасилітованих ретроспектив, а також візуальних інструментів планування. Це створює умови для зміцнення довіри, підвищення психологічної включеності та розвитку горизонтальних зв'язків у громадах.

Таким чином, інтеграція психологічних основ Agile у практику соціального партнерства відкриває нові можливості для створення людиноцентричних, адаптивних і сталих моделей співпраці. Їх ефективність значною мірою залежить не лише від особистісних компетентностей учасників, а й від соціально-психологічних умов реалізації – довірливого мікроклімату, фасилітованої участі, визнання, підтримки рефлексії та доступу до якісного зворотного зв'язку.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. На основі проведеного аналізу окреслено кілька напрямів, що потребують подальшого наукового осмислення й практичного випробування:

Розробка системи оцінювання рівня психологічної готовності до Agile-взаємодії. Наразі відсутні валідовані інструменти, що дозволяють комплексно вимірювати ключові складові готовності до співпраці у дусі Agile – такі як емоційна гнучкість, рефлексивність, довіра та ціннісна узгодженість. Актуальним є створення діагностичного інструментарію для фахівців публічного сектору.

Впровадження пілотних Agile-груп у територіальних громадах. Методична розробка форматів взаємодії між представниками ОМС, соціальних служб та громадських ініціатив дозволить перевірити ефективність Agile-підходу в реальних умовах. Особливу цінність мають дослідження змін у структурі комунікації, рівні психологічної безпеки та задоволеності партнерством.

Дослідження впливу психологічної безпеки на сталість партнерських мереж. Враховуючи роль «psychological safety» як критичного фактора командної ефективності, доцільно проаналізувати її значення в довготривалому функціонуванні міжінституційних партнерств. Особливу увагу слід приділити механізмам запобігання професійному вигоранню та деструктивній конкуренції в командній роботі.

Зазначені напрями відкривають потенціал для розробки міждисциплінарних програм розвитку кадрового потенціалу громад, інтеграції психологічних підходів у публічне управління та впровадження гнучких форматів взаємодії на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] N. Tomaževič, P. Kovač, D. Ravšelj, L. Umek ..., «The Role of Agile Values in Enhancing Good Governance in Public Administration», *Administrative Sciences*, vol. 13, is. 12, Article 248, 2023. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/12/248> Application date: January 05, 2025.
- [2] I. Mergel, «Agile innovation management in government: A research agenda», *Government Information Quarterly*, vol. 33, is. 3, pp. 516–523, 2016. [Online]. Available: <https://is.gd/B0egRH> Application date: January 05, 2025.
- [3] F. Salem, R. Awamleh, & M. S. Balakrishnan, *Agile Government: Emerging Perspectives in Public Management*. Dubai : Emirates Center for Strategic Studies, 2022. [Online]. Available: <https://books.google.com/books?id=b2F2EAAAQBAI> Application date: January 05, 2025.
- [4] G. Grimaudo, «Digital Transformation in the Public Sector: A Model, An Agile Paradigm And Collaborative Software», Ph.D. dissertation, Univ. of Palermo, Italy, 2024. [Online]. Available: <https://is.gd/naWF2E> Application date: January 05, 2025.
- [5] T. Green, «Exploring the Impact of the Agile Mindset on Local Government Operations», Dissertations & Theses, The University of Texas at Dallas ProQuest; Texas at Dallas, 2024. [Online]. Available: <https://is.gd/21sS98> Application date: January 05, 2025.
- [6] M. Ylinen, «Incorporating Agile Practices in Public Sector IT Management: A Nudge Toward Adaptive Governance», *Information Polity*, vol. 26, is. 2, pp. 179–192, 2021. [Online]. Available: <https://is.gd/yeJDrl> Application date: January 05, 2025.

- [7] K. McBride, M. Kupi, & J. Bryson, «Untangling Agile Government: On the Dual Necessities of Structure and Agility», *OSF Preprints*, 2021.
<https://doi.org/10.31235/osf.io/qwjcx>
- [8] H. Looks, J. Fangmann, & J. Thomaschewski, «Towards improving agility in public administration», *Software Quality Journal*, vol. 32, pp. 283–311, 2024. [Online].
Available: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11219-023-09657-x.pdf> Application date: January 05, 2025.
- [9] Н. Рябоконь, А. Рябоконь, Б. Рябоконь, «Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід», *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*, вип. 49, с. 34–42, 2018. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2345> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [10] М. О. Олійник, «Цифрова трансформація економічної діяльності у процесах її глобальної структуризації», дис. д-ра наук, КНЕУ. Київ, 2023. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/cfb8c0f3-79e5-481a-90fa-27d5a0f707f8/download> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [11] О. Маслак, Н. Гришко, Я. Яковенко, К. Лівенцова. «Застосування підходів AGILE-управління проектами (SCRUM, KANBAN TA LEAN) в освітньому процесі: роль, принципи, особливості імплементації» у *Реформування системи освіти для запобігання трудовій міграції*; С. Леонов, В. Боженко, Ред. Суми, Україна : Сумський держ. ун-т, 2021, с. 128-142 [Електронний ресурс].
Доступно: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86356> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [12] О. Левковець, «Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал», *Економічна теорія та право*, № 4, с. 46–72, 2020. [Електронний ресурс].
Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2020_4_5 Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [13] К. Комарова, «Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні», *Аспекти публічного управління*, т. 8, № 1, с. 68–71, 2020. <https://doi.org/10.15421/152043>
- [14] Г. А. Мішеніна, Д. С. Павленко, «Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України», *Вісник Сумського держ. ун-ту. Серія: Економіка*, № 4, с. 139–151, 2020. [Електронний ресурс].

Доступно: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83733> Дата звернення: Січ. 05, 2025.

- [15] Я. Ю. Цимбаленко, О. П. Дашенко, «Інструменти Agile-методології в процесах модернізації діяльності публічних інституцій та удосконалення корпоративної культури публічних службовців», *Інвестиції: практика та досвід*, № 9, с. 246–250, 2025. Доступно: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.246>
- [16] О. Булгакова, «Психологічна готовність студентів до соціальної взаємодії в контексті властивостей особистості, що детермінують її прояв», *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологія*, № 4, с. 14–19, 2016. Доступно: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/4413> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [17] В. Б. Нечерда, «Готовність педагогів до партнерства із громадськими організаціями у формуванні соціально успішної особистості», *Матеріали наук.-практ. конф.* Запоріжжя, 2022, с. 37–40. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730306/> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [18] S. David, *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life*. New York, USA : Avery, 2016.
- [19] D. Goleman, *Emotional Intelligence*. New York, USA : Bantam, 1995.
- [20] A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, (3rd ed). New York, USA : Harper & Row.
- [21] Н. В. Ющенко, «Agile-методологія в публічному управлінні», на III Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. Молодий вчений модерну – фундамент розвитку освіти, науки та бізнесу в Україні. Дніпро : КЗВО «ДАНО» ДОР», 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27865> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [22] C. Duhigg, «What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team», *The New York Times Magazine*, 2016. [Online]. Available: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> Application date: January 05, 2025.
- [23] C. R. Rogers, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston : Houghton Mifflin, 1961. [Online]. Available: <https://teots.org/wp-content/uploads/2021/08/On-becoming-a-person-by-Rogers-Carl-R.-z-lib.org.pdf> Application date: January 05, 2025.

- [24] R. M. Ryan, & E. L. Deci, «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being», *American Psychologist*, vol. 55, is. 1, pp. 68–78, 2000. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- [25] M. Linsky. & R. Heifetz, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Boston : Harvard Business School Press, 2002.

Матеріал надійшов до редакції 10.03.2025 р.

AGILE AS A PSYCHOLOGICAL FOUNDATION FOR FLEXIBLE INTERACTION IN COMMUNITY-LEVEL SOCIAL PARTNERSHIP

Liubomyra Tiahur,

Doctor of Philosophy (PhD) in the field of

«Social and Behavioral Sciences» (Psychology),

Associate Professor at the Department of

Psychology and Personal Development

Educational and Scientific Institute of Management and Psychology

SIHE «University of Educational Management».

Kyiv, Ukraine.



<https://orcid.org/0000-0001-5106-2920>

lyubomira107@gmail.com

Abstract. The article presents an authorial model of psychological readiness for social partnership in the context of functioning territorial communities. Psychological readiness is defined as an integrated personal construct encompassing motivational, emotional, cognitive, behavioral, communicative, and value components. Such readiness emerges as a necessary condition for effective horizontal interaction between local self-government representatives, social service providers, civic initiatives, and community members. The theoretical foundation of the study is based on humanistic psychology, self-determination theory, the concept of emotional agility, and the philosophy of Agile, viewed as a flexible, human-centered management paradigm oriented toward values of trust, respect, mutual responsibility, and open communication. The theoretical analysis identified six key psychological factors of readiness (emotional maturity, cognitive flexibility, trust in others, openness to new experiences, reflexivity, and the ability to engage in teamwork), which underlie a five-domain model accompanied by six stages of readiness development. The study also defines the key social-psychological conditions for implementation: facilitated

participation, a safe emotional environment, quality feedback, recognition of each participant's contribution, shared reflection, and alignment of goals. The applied section provides recommendations for integrating Agile tools (Scrum boards, retrospectives, peer-to-peer mentoring sessions, visual planning techniques) into partnership practice. The proposed model can serve as a foundation for psychological assessment, training, the development of coaching programs, and the formation of sustainable partnership culture in local communities. The approach allows not only the identification of key internal barriers to cooperation, but also the formation of a foundation for implementing human-centered management practices that ensure the sustainable development of partnerships. Particular attention is paid to the role of psychological safety, which serves as a condition for the realization of personal potential and a guarantor of effective interaction among various institutional stakeholders within the community.

Keywords: psychological readiness; social partnership; Agile philosophy; flexible interaction; psychological safety; communicative competence; reflection; self-management; facilitation; territorial community

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] N. Tomaževič, P. Kovač, D. Ravšelj, L. Umek ..., «The Role of Agile Values in Enhancing Good Governance in Public Administration», *Administrative Sciences*, vol. 13, is. 12, Article 248, 2023. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/12/248> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [2] I. Mergel, «Agile innovation management in government: A research agenda», *Government Information Quarterly*, vol. 33, is. 3, pp. 516–523, 2016. [Online]. Available: <https://is.gd/B0egRH> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [3] F. Salem, R. Awamleh, & M. S. Balakrishnan, *Agile Government: Emerging Perspectives in Public Management*. Dubai : Emirates Center for Strategic Studies, 2022. [Online]. Available: <https://books.google.com/books?id=b2F2EAAAQBAI> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [4] G. Grimaudo, «Digital Transformation in the Public Sector: A Model, An Agile Paradigm And Collaborative Software», Ph.D. dissertation, Univ. of Palermo, Italy, 2024. [Online]. Available: <https://is.gd/naWF2E> Application date: January 05, 2025. (in English).

- [5] T. Green, «Exploring the Impact of the Agile Mindset on Local Government Operations», Dissertations & Theses, The University of Texas at Dallas ProQuest; Texas at Dallas, 2024. [Online]. Available: <https://is.gd/21sS98> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [6] M. Ylinen, «Incorporating Agile Practices in Public Sector IT Management: A Nudge Toward Adaptive Governance», *Information Polity*, vol. 26, is. 2, pp. 179–192, 2021. [Online]. Available: <https://is.gd/yeIDrl> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [7] K. McBride, M. Kupi, & J. Bryson, «Untangling Agile Government: On the Dual Necessities of Structure and Agility», *OSF Preprints*, 2021. <https://doi.org/10.31235/osf.io/qwjcx> (in English).
- [8] H. Looks, J. Fangmann, & J. Thomaschewski, «Towards improving agility in public administration», *Software Quality Journal*, vol. 32, pp. 283–311, 2024. [Online]. Available: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11219-023-09657-x.pdf> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [9] N. Riabokon, A. Riabokon, B. Riabokon, «Vprovadzhennia metodolohii Agile: tsinnisno oriientovanyi pidkhid», *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky*, vyp. 49, s. 34–42, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2345> Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [10] M. O. Oliinyk, «Tsyfrova transformatsiia ekonomichnoi diialnosti u protsesakh yii hlobalnoi strukturyzatsii», dys. d-ra nauk, KNEU. Kyiv, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/cfb8c0f3-79e5-481a-90fa-27d5a0f707f8/download> Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [11] O. Maslak, N. Hryshko, Ya. Yakovenko, K. Liventsova. «Zastosuvannia pidkhodiv AGILE-upravlinnia proiektamy (SCRUM, KANBAN TA LEAN) v osvithomu protsesi: rol, pryntsyipy, osoblyvosti implementatsii» u Reformuvannia systemy osvity dlia zapobihannia trudovii mihratsii, S. Lieonov, V. Bozhenko, Red. Sumy, Ukraina: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2021, s. 128-142. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86356> Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [12] O. Levkovets, «Orhanizatsiinyi rozvytok v epokhu VUCA: kontseptsii, tekhnolohii, potentsial», *Ekonomichna teoriia ta pravo*, № 4, s. 46–72, 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2020_4_5 Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).

- [13] K. Komarova, «Agile-filosofiiia yak instrument vykorystannia hnuchkykh pidkhodiv v publichnomu upravlinni», *Aspekty publichnoho upravlinnia*, t. 8, № 1, s. 68–71, 2020. <https://doi.org/10.15421/152043> (in Ukrainian).
- [14] H. A. Mishenina, D. S. Pavlenko, «Osoblyvosti ta perspektyvy zastosuvannia Agile v diialnosti orhaniv publichnoi vlady v umovakh transformatsiinykh peretvoren systemy derzhavnoho upravlinnia Ukrainy», *Visnyk Sumskoho derzh. un-tu. Serii: Ekonomika*, № 4, s. 139–151, 2020. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83733> Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [15] Ya. Yu. Tsymbalenko, O. P. Dashchenko, «Instrumenty Agile-metodolohii v protsesakh modernizatsii diialnosti publichnykh instytutsii ta udoskonalennia korporativnoi kultury publichnykh sluzhbovtziv», *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 9, s. 246–250, 2025. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.246> (in Ukrainian).
- [16] O. Bulhakova, «Psykhologichna hotovnist studentiv do sotsialnoi vzaiemodii v konteksti vlastyvostei osobystosti, shcho determinuiut yii proiav», *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Psykhologhiia*, № 4, s. 14–19, 2016. Dostupno: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/4413> (in Ukrainian).
- [17] V. B. Necherda, «Hotovnist pedahohiv do partnerstva iz hromadskymy orhanizatsiiamy u formuvanni sotsialno uspishnoi osobystosti», *Materialy nauk.-prakt. konf. Zaporizhzhia*, 2022, s. 37–40. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730306/> Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [18] S. David, *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life*. New York, USA : Avery, 2016. (in English).
- [19] D. Goleman, *Emotional Intelligence*. New York, USA : Bantam, 1995. (in English).
- [20] A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, (3rd ed). New York, USA : Harper & Row. (in English).
- [21] N. V. Yushchenko, «Agile-metodolohiia v publichnomu upravlinni», na III Vseukr. nauk.-prakt. onlain-konf. *Molodyi vchenyi modernu – fundament rozvytku osvity, nauky ta biznesu v Ukraini*. Dnipro : KZVO «DANO» DOR», 2022. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27865>
Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).

- [22] C. Duhigg, «What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team», The New York Times Magazine, 2016. [Online]. Available: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [23] C. R. Rogers, On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy. Boston : Houghton Mifflin, 1961. [Online]. Available: <https://teots.org/wp-content/uploads/2021/08/On-becoming-a-person-by-Rogers-Carl-R.-z-lib.org.pdf> Application date: January 05, 2025. (in English).
- [24] R. M. Ryan, & E. L. Deci, «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being», American Psychologist, vol. 55, is. 1, pp. 68–78, 2000. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68> (in English).
- [25] M. Linsky. & R. Heifetz, Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading. Boston : Harvard Business School Press, 2002. (in English).

Reviewed April 20, 2025

Published May 22, 2025



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Liubomyra Tiahur, 2025