

2019
1 2 3 4

- *Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*
- *Інститут інформаційних технологій та засобів навчання Національної академії педагогічних наук України*
- *Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

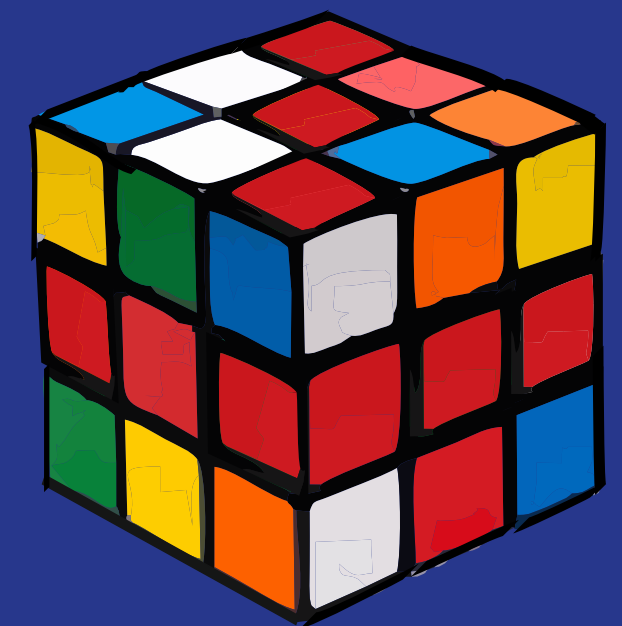
- *National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*
- *Institute of Information Technologies and Learning Tools National Academy of Educational Sciences of Ukraine*
- *O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

філософія
управління
педагогіка
психологія
соціологія

ЛІДЕР
ЕЛІТА
СУСПІЛЬСТВО

philosophy
management
pedagogy
psychology
sociology

LEADER
ELITE
SOCIETY



ЛІДЕР. ЕЛІТА. СУСПІЛЬСТВО**Щоквартальний науково-практичний журнал 2'2019**

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України: Серія КВ №22583-12483Р від 28.02.2017 р.

Засновники видання: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Інститут інформаційних технологій та засобів навчання Національної академії педагогічних наук України, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР**Романовський О. Г.**

д. пед. н., член-кореспондент НАПН України, професор

ГОЛОВА КООРДИНАЦІЙНОЇ РАДИ**Кремень В. Г.**

д. філос. н., академік НАПН України, академік НАН України, професор

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВИ КООРДИНАЦІЙНОЇ РАДИ**Бабасєв В. М.**

д. держ. упр., професор

Биков В. Ю.

д. т. н., академік НАПН України, професор

Сокол Є. І.

д. т. н., член-кореспондент НАН України, професор

ЧЛЕНИ КООРДИНАЦІЙНОЇ РАДИ**Бука С. А.**

д. екон. н., професор (Латвія)

Калашнікова С. А.

д. пед. н., професор

Луговий В. І.

д. пед. н., академік НАПН України, професор

Нестуля О. О.

д. істор. н., професор

Ничкало Н. Г.

д. пед. н., академік НАПН України, професор

Садковий В. П.

д. держ. упр., професор

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА**Спірін О. М.**

д. пед. н., професор

Мороз В. М.

д. держ. упр., доцент

Сухонос М. К.

д. техн. н., академік АНВО України, професор

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР**Квасник О. В.**

к. пед. н., доцент

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ**Бех І. Д.**

д. психол. н., академік НАПН України, професор

Товажнянський Л. Л.

д. техн. н., член-кореспондент НАНУ, професор

Дегтяр О. А.

д. держ. упр., доцент

Домбровська С. М.

д. держ. упр., професор

Ігнатюк О. А.

д. пед. н., професор

Іліас Н.

д. інж. н., професор (Румунія)

Отар Кочорадзе

д. істор. н., професор

Масирова Р. Р.

д. пед. н., професор (Казахстан)

Лопушинський І. П.

д. держ. упр., професор

Парротт Г.

PhD, професор (США)

Прокопенко І. Ф.

д. пед. н., академік НАПН України, професор

Медієва Г. А.

д. екон. н., професор (Казахстан)

Холтта С.

д. пед. н., професор (Фінляндія)

Гуржій А. М.

д. техн. н., академік НАПН України, професор

Курбатов С. В.

д. філос. н., професор

LEADER. ELITE. SOCIETY*Quarterly Scientific and Practical Magazine 2'2019*

CERTIFICATE OF THE STATE COMMITTEE FOR INFORMATION POLICY, TELEVISION AND RADIO BROADCASTING OF UKRAINE: SERIES KV № 2583-12483R OF 02.28.2017.

EDITOR IN CHIEF**O. Romanovskiy**

Doctor of Science in Pedagogy, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Full Professor

CHAIRMAN OF THE COORDINATION COUNCIL**V. Kremen**

Doctor of Philosophy, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine, Professor

DEPUTY CHAIRMAN OF THE COORDINATION COUNCIL**V. Babaiev**

Doctor of Science in Public Administration, Professor

V. Bykov

Doctor of Technical Sciences, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine, Professor

Ye. Sokol

Doctor of Technical Sciences, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Professor

MEMBERS OF THE COORDINATION BOARD**S. Buka**

Doctor of Economics, Professor (Latvia)

O. Nestulia

Doctor of Historical Science, Professor

S. Kalashnikova

Doctor of Science in Pedagogy, Professor

N. Nychalko

Doctor of Science in Pedagogy, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine, Professor

V. Lugovyi

Doctor of Science in Pedagogy, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine, Professor

V. Sadkovy

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor

DEPUTIES OF THE MAIN EDITOR**O. Spirin**

Doctor of Science in Pedagogy, Professor

V. Moroz

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor

M. Sukhonos

Doctor of Technical Sciences, Academician of the Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine, Professor

RESPONSIBLE SECRETARY**O. Kvasnik**

PhD in Pedagogy, Associate Professor

MEMBERS OF EDITORIAL COLLEGE**I. Bekh**

Doctor of Psychology, Full Member of National Academy of Sciences of Ukraine, Professor

L. Tovazhnianskiy

Doctor of Technical Sciences, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Professor

O. Degtyar

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor

S. Dombrovska

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor

O. Ignatyuk

Doctor of Science in Pedagogy, Professor

N. Ilias

Doctor of Engineering, Professor (Romania)

Otar Kochoradze

Doctor of Historical Science, Professor (Georgia)

R. Masirova

Doctor of Science in Pedagogy, Professor (Kazakhstan)

I. Lopushinsky

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor

G. Parrott

PhD, Professor (USA)

I. Prokopenko

Doctor of Science in Pedagogy, Professor

H. Mediiiev

Doctor of Economics, Professor (Kazakhstan)

S. Holtta

Doctor of Science in Pedagogy, Professor (Finland)

Hurzhij A. M.

Doctor of Technical Sciences, Full Member of National Academy of Sciences of Ukraine, Professor

S. Kurbatov

Doctor of Philosophy, Professor

З М І С Т

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА ЕЛІТИ В СУСПІЛЬСТВІ: ОСОБЛИВОСТІ
ФОРМУЛЮВАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ**

Романовський О., Пономарьов О. Лідером може бути кожен..... 5

Бабасєв В., Резван О. Конфліктологічна компетентність фахівця в умовах аномії суспільства..... 16

**ЛІДЕРСТВО ТА СУСПІЛЬНИЙ РОЗВИТОК: ДІАЛЕКТИКА ЄДНОСТІ І ПРОТИРІЧ
ФЕНОМЕНІВ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Nestulya O., Nestulya S. Leadership in the context of social-political and religious development of ancient Egypt..... 23

Гура Т., Фурманець Б. Критерії розвитку особистості підприємця як лідера..... 49

Воробйова Є. Роль менеджера-фасилітатора в системі організаційного розвитку..... 59

**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ І СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА
РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Семенова А. Психопедагогічні технології розвитку культури і техніки мовлення сучасного лідера..... 71

Горбач І. Морально-етичні аспекти лідерського потенціалу майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України 87

Фалько К., Мовчан Я. Критерії та показники готовності до соціальної взаємодії у майбутній професійній діяльності студентів технічного профілю..... 96

Рецензія *Хамітова Н.* на книгу «Андрущенко В.П. Організоване суспільство. Кн. 1.: Від мрії до дії. Кн. 2. Філософія новітнього державотворення»..... 106

ВИМОГИ ДО РУКОПИСІВ СТАТЕЙ..... 109

Лідер. Еліта. Суспільство // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Х.: НТУ «ХПІ», 2019. – № 2. - 118 с.

© Національний технічний університет „Харківський політехнічний інститут”. 2019

© Інститут інформаційних технологій та засобів навчання Національної академії педагогічних наук України, 2019

© Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2019

C O N T E N T S

LEADERSHIP AND SOCIAL DEVELOPMENT. DIALECTIC OF UNITY AND CONTRADICTIONS PHENOMENA IN THE THEORY AND PRACTICE OF SOCIAL MANAGEMENT

<i>Romanovskiy O., Ponomaryov O.</i> Leader may be everyone.....	5
<i>Babaev V., Rezvan O.</i> Conflictological competence of the professional in the conditions of anomalies of the society.....	16

THEORETICAL-METHODOLOGICAL AND PRAXEOLOGICAL ASPECTS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE LEADERSHIP THEORY IN THE PARADIGM OF MODERN MANAGEMENT

<i>Nestulya O., Nestulya S.</i> Leadership in the context of social-political and religious development of ancient Egypt.....	23
<i>Hura T., Furmanets B.</i> The development criteria of an entrepreneur's personality as a leader.....	49
<i>Vorobieva E.</i> The role of the facilitation manager in the organizational development system.....	59

PSYCHO-PEDAGOGICAL AND SOCIO-POLITICAL BASES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL

<i>Semenova A.</i> Psychopedagogical technologies of development of culture and technology of speech of the modern leader.....	71
<i>Gorbach I.</i> The moral-ethical aspect of the leadership potential of future professionals in the law enforcement activities of the penitentiary system of Ukraine.....	87
<i>Falko K., Movchan Y.</i> Criteria and indicators of readiness for social interaction in future professional activity of students of technical profile.....	96
Book review <i>Khamitova N.</i> «Andruschenko V. P. Organized Society. Book. 1.: From dream to action. Book. 2. The philosophy of modern state-building».....	106



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



УДК 316.46:159

doi: 10.20998/2616-3241.2019.2.01

Олександр Романовський

доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, завідувач кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І.А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-0602-9395
E-mail: romanovskiyy_a_khpi@ukr.net

Олександр Пономарьов

кандидат технічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І.А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна
E-mail: palex37@ukr.net

ЛІДЕРОМ МОЖЕ БУТИ КОЖЕН

Анотація. Лідерства і його прояви є цілком закономірною реакцією на потреби суспільства. В процесі прискорення науково-технічного і соціального прогресу потреби соціуму в лідерах зростають. Це вимагає від системи освіти виявлення потенційних лідерів та їх наступної цілеспрямованої підготовки до професійної управлінської діяльності. Ускладнення суспільної структури та того розмаїття завдань, які доводиться виконувати людям і різним їх спільнотам, зумовлює потребу в лідерах різного масштабу, змісту і характеру діяльності. Тому й постає проблема визначення, чи кожна людина може бути лідером. Показано, що об'єктивно для цього існують можливості, але їхня реалізація істотною мірою залежить ще й від суб'єктивних обставин, якими переважно виступають особистісні риси і властивості відповідної людини.

Для успішної реалізації можливостей будь-якої людини стати лідером важливу роль повинна відігравати система освіти. Вона має чітко визначати лідерський потенціал людини й цілеспрямовано його розвивати, застосовуючи адекватні засоби психолого-педагогічного впливу.

Ключові слова: лідерство, закономірна реакція, суспільні потреби і вимоги, об'єктивні можливості, суб'єктивні обставини, особистісні риси, система освіти, лідерський потенціал.

Olexandr Romanovskiy

Professor (Pedagogy), a corresponding Member of NAPS Ukraine, the Head of the Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department by the academician I. Zyazyun, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine
E-mail: romanovskiyy_a_khpi@ukr.net

© Олександр Романовський, Олександр Пономарьов, 2019

Olexandr Ponomaryov

Professor (Technical Sciences) at the Pedagogy and Psychology Of Social Systems Management
Department by the academician I. Zyazyun, National Technical University «Kharkiv Polytechnic
Institute»; Kharkiv, Ukraine
E-mail: palex37@ukr.net

LEADER MAY BE EVERYONE

Abstract. Leadership and its manifestations are quite logical response to the needs of society. In the process of accelerating scientific and technological and social progress, the needs of society in the leaders are increasing. This requires the education system to identify potential leaders and their subsequent focused training in professional management activities. The complexity of the social structure and the wide variety of tasks that individuals and their various communities have to fulfill requires the need for leaders of different sizes, content and activities. Therefore, there is the problem of determining whether each person can be a leader. It is shown that objectively there are opportunities for this, but their implementation to a significant extent also depends on the subjective circumstances, which predominantly serve the personality traits and properties of the person concerned.

For the successful realization of any person's ability to become a leader, the educational system should play an important role. It must clearly define the leadership potential of a person and purposefully develop it, using adequate means of psychological and pedagogical influence.

Key words: leadership, natural reaction, social needs and requirements, objective opportunities, subjective circumstances, personality traits, education system, leadership potential.

Olexandr Romanovskiy, Olexandr Ponomaryov

An extended abstract of the paper on subject of:
“Leader may be everyone”

Problem setting. The complication of public life and the growth of the share of small and medium-sized businesses leads to an increase in the number of productive and other communities. As a result, the number of problems and contradictions caused by differences in the purposes and aspirations, values and interests of different people, in their psychological peculiarities, in levels of education and culture grows.

This circumstance, in turn, greatly enhances the social needs of the leaders. Indeed, the solution of these problems and contradictions and a certain harmonization of the relationship between the participants in the joint activity requires the presence in each community of a reputable person with clearly expressed leadership qualities. The

identification of such individuals is a question: can each person be a leader?

Finding an answer to this question is an interesting problem that is important for pedagogical theory and educational practice. From the choice of approaches to its solution, the nature of social development will depend to a large extent.

Recent research and publication analysis. The problem is original. She practically did not rise. Exceptions are the work of emotional leadership performed by D. Goolman and his colleagues. They claim that any person can develop emotional intelligence [2, p. 352]. So, any person can become an emotional leader.

Separate aspects of the problem are considered by S. Anand, V. M. Babayev,

B. M. Bass, C. Blanchard, T. Gura N. Ileash, V. M. Moroz, O.O. Nestula, K. Raylian, J. A. Yap and others Analyze the nature of leadership J. Antanakis, A.T. Chianciolo and R.I. Stemberg [8]. The essence of charisma as an attribute of the leader reveals R. Gandapas [1]. Interesting researches are carried out by the Center of Leadership of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", headed by O.G. Romanovsky. We also explored the peculiarities of paradoxical leadership [6], the analysis of which was initiated by R. Farson and R. Cayes [7]. P. Casse and P. G. Claudel develop philosophical problems of creative leadership, show how philosophy can transform people into more effective leaders and attract people to them [10].

The nature of the self-realization of any person, including the ability to manifest her leadership qualities, significantly affects her social environment. It is about the nature of the relationship and interpersonal communication between the participants in the joint activity and the corporate culture in the organization. J. Conger and R. Canungo convincingly show this by examining the manifestations of the charisma of leaders in organizations and measuring their attributive qualities [11].

The fact that everyone can become a leader also testifies to this fact. The share of leaders and active people has increased from the traditional 3-5% of the population to 10-15%, and this share is constantly increasing.

Insufficiently researched aspects of the problem: the definition of approaches to each individual and the means of individual influence on her, able to help her to identify their leadership qualities, awaken her ambitions and will, motives and aspirations. Important and practically unexplored philosophical, psychological and pedagogical bases of implantation of students' skills of fruitful interaction with other people, work in a team, organization of joint activity and management of the processes of its implementation should also be considered.

Paper objective. Identify opportunities for increasing the proportion of leaders and active individuals in the structure of the community. The reasoned consideration of these possibilities and their dependence on various objective and subjective factors is envisaged.

Paper main body. In order for any average person to become a leader or, at least, to show his leadership qualities and qualities, certain objective circumstances are necessary. However, for their implementation also necessary subjective conditions. Systemic unity of objective and subjective conditions creates situations that translate the possibility of manifestation of leadership qualities of a man from a latent form into a real manifestation and implementation. Consider the totality of these conditions as a certain integrity.

First, a striking example of the combination of objective and subjective conditions is the performance by man of a work that she does not just like, but that he loves with all his soul. This work should act as one of the important vital values for a person. It should be one of the components of what gives a person a sense of completeness of life and makes it truly happy.

There is even a perception that a professional is different from just a specialist that for a professional, his work and related activities are one of life's values. For the same specialist, it is a means to earn the funds necessary for the survival of themselves and their families. This is also normal, there is nothing wrong with it, just such a person has another system of values.

Second, an important effective factor in the impact on a person who is able to awaken her latent leadership abilities (and possibly also charisma, which before time is asleep), is the presence of her clear motivation. This is a strong, unrestrained desire to achieve a serious life success. Especially important condition is the need of a person in public recognition of her as a person and a professional. This need strengthens motivation and its use for

manifestation of leadership features and qualities.

Without this desire, a desire for social recognition and motivation, a person will remain passive, ready to obey the will of others and fulfill their tasks. I. Kant, figuratively wrote that "laziness and cowardice - these are the reasons why people who have long been freed from nature by someone else's leadership are still willing to remain minors alive. And for the same reasons, so easily others appropriated their right to be their guardians "[3].

Thirdly, actively awakens the leadership qualities of the desire to purposefully use them, the presence of a man in a deeply thought-out life trajectory. It defines a strategic life program with well-defined goals and provides a systematic approach to choosing effective ways, means and ways to achieve them. An extremely important element of the strategy of achieving goals is the clear self-control of intermediate results and the corresponding correction of the trajectory.

Our observations and conversations with students, their essays, etc., indicate that one third of them determine for themselves a system of life goals and an indicative trajectory of their actions aimed at achieving the stated goals. At the same time, the practice of our pedagogical activity shows that not less than one third of students would like to build a life strategy, but need the teacher's help in realizing the desire to plan their lives, their professional and personal development.

Fourth, an important prerequisite for the transformation of latent leadership qualities in real manifestations are moral and volitional characteristics of man. An important role is played by the confidence of man in himself, in his powers and capabilities. The development of this quality begins with setting tense but real goals and requires volitional efforts aimed at winning the circumstances and successfully achieving their goals.

Fifthly, the identification and successful implementation of leadership qualities require an active manifestation of

creative abilities. Creativity is not only a powerful factor in achieving the desired results, but also an incentive for effective activity, life-value perception of its meaning and understanding its social significance. Thanks to a creative approach, a person reduces the time, effort and energy costs, expands the opportunities for leadership influence on his environment. And as Kate Ferrats spoke, the leader makes a man just what his team achieves. And not by her order, but simply for her sake.

Sixth, each person sometimes has to perform certain functions in relatively small groups, where formal leaders are absent or assigned random executives. In such situations, quite often another person, who was previously not considered a leader and did not show charisma, suddenly skillfully arranges the distribution of tasks between performers, delegates certain powers they need to control and coordinate joint actions. The vision of its opportunities for rational implementation of the relevant tasks also becomes a prerequisite for the development of its latent leadership potential. Similar manifestations are characteristic of unexpected, non-standard situations, when even formal leaders can be lost due to information uncertainty. The same person, who actually helps him find an effective way to overcome this situation, is the so-called situational leader. As a result, it strengthens confidence in itself and its capabilities. At the same time, she receives recognition of her environment.

The arguments presented can not serve as a categorical confirmation of the thesis that everyone can become a leader. At the same time, they do not refute it. The formation and development of a person as a leader can be a complicated and controversial process, but it can happen quite naturally, easily, as if without any effort on its part. It is necessary that the objective preconditions for her leadership are accompanied by appropriate subjective conditions that would cause the person's aspiration to become a leader, to achieve life's success and public recognition.

A complex multidimensional set of interaction between objective and subjective factors of leadership in each particular case can not be predicted and presented in a generalized form. A specific person can take advantage of them, and maybe not.

Conclusions of the research. *There is a fundamental possibility for the formation of any person as a leader. However, this does not mean that everyone really becomes a leader.*

Practice convincingly shows that leaders are no more than 10-15% of people. Obviously, such a share corresponds to the current social needs of the leaders. The

growth of these needs, connected with the processes of scientific and technical and social progress and changes in the structure of social production, will also result in an increase in the share of leaders.

The formation and development of man as a leader occurs in the complex and contradictory interaction of the set of objective and subjective factors of different nature. They reflect the struggle of active and passive beginnings of man, responsibility and the desire to avoid it or to translate it into others. Decisive is the desire of man to recognize and achieve life's success.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Одна з досить характерних особливостей сучасності полягає в істотному ускладненні цілей і змісту, характеру і умов суспільного життя. Агресивність і надмірний егоїзм, збільшення кількості криз і конфліктів значною мірою зумовлені загальним падінням рівня духовності і моральності, культури та відповідальності людей. Разом з тим істотних змін зазнає структура суспільного виробництва. Одним з проявів цих змін стає значне зростання обсягів і ролі сфери послуг з відповідним зменшенням частки промисловості й особливо сільського господарства в загальному обсязі ВВП.

Ці процеси породжують відчутну тенденцію істотного зростання малого і середнього бізнесу і відповідного збільшення чисельності виробничих та інших колективів, різних соціальних угруповань. В результаті зростає й кількість проблем і суперечностей, зумовлених цілком природними відмінностями в цілях і прагненнях, цінностях та інтересах різних людей, в їхніх психологічних особливостях, рівнях освіченості, вихованості й культури. Умовою успішного розв'язання цих проблем і суперечностей та певної

гармонізації взаємовідносин між учасниками спільної діяльності має бути наявність в кожній спільності авторитетної особистості з чітко вираженими лідерськими якостями.

Таким чином, сьогодні набуває особливої актуальності проблема не тільки виявлення потенційних лідерів, але й цілеспрямована їх підготовка, в тому числі з людей, у яких начебто відсутні прояви лідерських рис і якостей. При всій парадоксальності такої постановки проблеми необхідність її розв'язання зумовлена самим життям і суспільними потребами. Ось чому ця проблема може розглядатися як подальший розвиток наших попередніх досліджень феномену парадоксального лідерства [6] та феномену лідерства в контексті суспільних потреб [5]. Системний підхід до аналізу порушеної проблеми і практичний досвід педагогічної діяльності авторів з цільової підготовки лідерів і розвитку їхнього лідерського потенціалу дозволяє нам впевнено стверджувати, що дійсно лідером може стати кожна людина. Правда, для цього необхідні певні умови, які ми й висвітлюємо у цій статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор, переконливо свідчить, по-перше, про оригінальність самої її

постановки, оскільки безпосередньо навіть сама ідея такого формулювання у відомих авторам джерелах практично майже не порушувалася. Приємним виключенням можуть бути роботи з теорії так званого емоційного лідерства, виконані Д. Гоулманом та його колегами. Вони переконливо доводять, що здібності емоційного інтелекту може розвинути у себе будь-яка людина [2, с. 352]. Звідси цілком логічно можна дійти висновку, що будь-яка людина може стати емоційним лідером.

По-друге, опосередковано окремі аспекти цієї проблеми тією чи іншою мірою зустрічаються в роботах С. Ананда, В. М. Бабаєва, Б. М. Басса, К. Бланшара, Т. Гури Н. Ілеаша, В. Мороза, О. Нестулі, К. Райляна, Дж. А. Якла та багатьох інших. По-третє, детальному аналізу природи лідерства присвячено фундаментальні роботи Дж. Антанакіса, А. Чіанчіоло та Р. Стемберга [8]. Глибинну сутність харизми як важливого атрибуту лідера розкриває Р. Гандапас [1]. По-четверте, завдяки результатам цікавих досліджень науковців Центру лідерства Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» на чолі з його керівником О. Г. Романовським отримано інноваційні дані стосовно феномену лідерства.

Самому ж керівникові Центру лідерства належать цікаві й справді інноваційні розробки фундаментальних проблем лідерства, змісту і структури моделі цього феномену. Зокрема, нами було також досліджено характерні особливості так званого парадоксального лідерства [6], аналіз яких свого часу започаткували Р. Фарсон та Р. Кейес [7].

Стосовно проблематики даної статті уявляється доцільним звернути увагу на традиційне переважання чоловіків серед лідерів. Однак все більше жінок не тільки прагнуть, а й реально стають лідерами. Так, Джоан Барнес обґрунтовано показує, що сьогодні «ставати частиною в групі легше, ніж колись.

Упередження та стереотипи все ще існують, але існує більше визнання жінок як лідерів на робочому місці» [9, с. 49].

Це явище пов'язане ще й з тим, що, як стверджує психолог Томас Чаморро-Премузик, автор книги «Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами?», коли йдеться про лідерів, їхня компетенція турбує нас не так сильно, як мала б – це стосується і політики, і бізнесу. Вчений переконаний, що вибір лідера у сфері бізнесу чи політики має бути вкрай відповідальним. Натомість незрозуміло чому ми часто обираємо цих людей, навіть не впевнившись, наскільки такий вибір є правильним для нас, для нашої компанії чи навіть для країни у цілому. Значною мірою підтверджують таку тенденцію, до речі, й сучасні реалії України.

Збільшення кола потенційних лідерів пов'язане і з поглибленням наших уявлень про сутність цього феномену та структуру інтелекту самого лідера. Так, надзвичайно важливим і справді інноваційним висновком слід вважати підтвердження О. Г. Романовським необхідності «розширення структури інтелекту харизматичного лідера шляхом впровадження нового коефіцієнту ОQ. В зв'язку з подоланням наслідків трансформаційних перетворень суспільства цей коефіцієнт є найбільш затребуваним». Автори підкреслюють, що «до його складу ми залучили наступний спектр компонентів: наявність своїх авторських секретів лідерства, небажання коритися стандартам і правилам, прагнення створити свій автономний, сучасний світ, уміння реалізувати свій потенціал без попередніх репетицій, прагнення йти тільки своїм шляхом, вміння постійно шукати істину, уміння бути суворим і тактовним одночасно» тощо [4, с. 69].

П. Кассе та П. Дж. Клодель, розробляючи філософські проблеми креативного лідерства, переконливо показують, яким чином філософія здатна

перетворювати людей у більш ефективних лідерів і привертати до них людей [10]. Добре ж відомо, що креативні здібності тією чи іншою мірою притаманні практично кожній людині. Отже, відстоюючи й реалізуючи свої інноваційні ідеї та пропозиції, вона здатна ефективно впливати на інших людей і проявляти при цьому справжні лідерські якості, передусім наполегливість та відповідальність.

Тому на характер самореалізації будь-якої людини, в тому числі й можливості прояву нею лідерських якостей, значною мірою впливає її соціальне оточення. Йдеться про характер взаємовідносин і міжособистісного спілкування між учасниками спільної діяльності та корпоративної культури, що склалася в організації. Дж. Конже та Р. Канунго переконливо показують це, досліджуючи прояви харизматичності лідерів в організаціях та вимірюючи їхні атрибутивні якості [11].

Таким чином, аналіз літературних джерел з порушеної проблеми дозволяє дійти висновку про важливість та актуальність, істотну теоретичну і практичну значущість її постановки. Відомо, що вже сьогодні середня частка лідерів і людей з активною позицією зросла з традиційних 3-5 % населення до 10-15 %, і ця частка постійно зростає.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Лишаються при цьому такі важливі аспекти проблеми, як визначення підходів до кожної конкретної людини та засобів індивідуального впливу на неї, здатних допомагати їй виявити свої лідерські якості, розбудити її амбіції і волю, мотиви і прагнення. Важливими й ще практично недослідженими слід вважати також філософські, психологічні та педагогічні основи прищеплення учням і студентам навичок плідної взаємодії з іншими людьми, роботи в команді, організації спільної діяльності та управління процесами її здійснення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті й полягає у визначенні можливостей підвищення частки лідерів і просто активних особистостей в загальній структурі відповідної спільноти. Передбачається аргументований розгляд цих можливостей та їх залежності від різних об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. У Добре відомо, що практично кожна дитина народжується талановитою в різних сферах людської діяльності, в тому числі у прагненні організувати своїх однолітків на певні справи. Однак сім'я, школа й соціальне оточення, з огляду на уявлення про стандарти поведінки, вільно чи не вільно у багатьох дітей придушують ініціативність і прояви лідерських рис і якостей. В результаті, на наше глибоке переконання, ці риси і якості не зникають назавжди, а протягом тривалого часу перебувають у своєрідному латентному стані. Для того, щоб вивести їх з цього стану, інколи достатньо якогось найменшого поштовху, а інколи тривалого цілеспрямованого впливу. У будь-якому разі існує потенційна можливість пробудження у людині лідерських якостей. За наявності ж у неї ще й відповідного прагнення така імовірність істотно зростає.

Таким чином, об'єктивні обставини, що сприяють тому, щоб будь-яка пересічна людина ставала лідером чи виявляла свої лідерські риси і якості, існують. Однак для реалізації таких тенденцій необхідні також ще й певні суб'єктивні умови. Системна єдність об'єктивних і суб'єктивних умов створює ситуації, які переводять можливості прояву лідерських якостей людини з латентної форми у реалізацію. Тому уявляється доцільним розглядати сукупність вказаних умов як певну цілісність.

По-перше, яскравим прикладом поєднання об'єктивних та суб'єктивних умов постає виконання людиною роботи, яка їй не просто подобається, а, як свого часу говорив Г. С. Сковорода, постає для неї «сродною працею». Іншими словами, людина повинна займатися тією справою, яку вона дійсно любить всією душею, яка виступає для неї однією з надзвичайно важливих життєвих цінностей, одним з компонентів того, що дає людині відчуття повноти життя і робить її по-справжньому щасливою.

Існує навіть уявлення про те, що професіонал відрізняється від фахівця саме тим, що для професіонала його робота й відповідна діяльність виступає однією з істотних життєвих цінностей, тоді як для звичайного фахівця вона слугує засобом заробляння коштів, необхідних для забезпечення себе і своєї сім'ї необхідними матеріальними і духовними благами. Тобто бачимо, що у такої людини інша система цінностей.

По-друге, вкрай важливим і надзвичайно дійовим чинником впливу на людину, здатним розбудити її латентні лідерські здібності (а можливо, також і харизму, яка до часу дремає), виступає наявність у неї чіткої мотивації, тобто сильного, нестримного бажання досягти певного серйозного життєвого успіху. Особливо важливою умовою при цьому виступає також ще й потреба людини у суспільному визнанні її як особистості і професіонала. Наявність такої потреби посилює мотивацію й розширює мотиваційну сферу та її використання для прояву лідерських рис і якостей.

Без такого бажання, усвідомлення необхідності суспільного визнання та відповідної мотивації людина залишатиметься пасивною, готовою підкорятися волі інших й виконувати їхні завдання. Як образно й цілком справедливо писав І. Кант, «лінь і боягузтво – ось причини того, чому люди, яких природа давно звільнила від чужого керівництва, все ж охоче залишаються все

життя неповнолітніми. І з цих же причин так легко інші привласнюють собі право бути їхніми опікунами» [3, с. 27].

По-третє, активно сприяє пробудженню лідерських якостей і бажання плідно й цілеспрямовано їх використовувати: наявність у людини серйозно та глибоко продуманої й ретельно вибудованої життєвої траєкторії. Вона має визначати своєрідну стратегічну життєву програму з чітко окресленими цілями, з системним підходом до вибору й застосування ефективних шляхів, засобів і способів успішного їх досягнення. Надзвичайно важливим елементом стратегії досягнення цілей має бути чіткий самоконтроль проміжних результатів та відповідна корекція траєкторії у разі необхідності.

Як переконливо свідчать наші спостереження і бесіди зі студентами, їхні есе тощо, понад третина з них тією чи іншою мірою визначає для себе систему життєвих цілей та орієнтовну траєкторію своїх дій і зусиль, спрямованих на успіх. Водночас практика нашої педагогічної діяльності свідчить, що ще не менше третини студентів хотіли б побудувати життєву стратегію, але потребують допомоги педагога в реалізації бажання ефективно планувати своє життя, свій професійний та особистісний розвиток.

По-четверте, як надзвичайно важлива й дійова передумова трансформації латентних лідерських якостей у реальні їх прояви виступають сильні й чітко виражені морально-вольові характеристики людини. Особливо необхідно, щоб у загальній їхній структурі чільне місце посідала впевненість людини у собі, у своїх силах, здібностях і можливостях. Ця впевненість не має нічого спільного з самовпевненістю й надмірною переоцінкою своїх можливостей. Розвиток цієї якості починається з постановки напружених, але реальних цілей і вимагає належних вольових зусиль, спрямованих на перемогу над обставинами для успішної діяльності.

Як свідчить життєва практика, є багато людей, яким тією чи іншою мірою притаманний своєрідний дефіцит специфічної особистісної якості, якою, за словами Р.Д. Лейнга, виступає «первина онтологічна впевненість». Тому вони готові віддати й дійсно віддають перевагу можливості покладатися на лідерів, на керівників, на державу тощо, тільки б зняти з себе відповідальність за свої власні дії чи скоріше за бездіяльність. Сучасні реалії, зумовлені ринковими відносинами, сприяють скороченню числа таких людей, особливо серед молоді.

По-п'яте, виявлення й успішна реалізація лідерських якостей вимагають від людини активного прояву своїх творчих здібностей. Творчість виступає не тільки потужним чинником досягнення очікуваних результатів, а й важливим стимулом ефективної діяльності, життєво-ціннісного сприйняття людиною сенсу своєї діяльності й розуміння її суспільної значущості. Завдяки творчому підходу, людина отримує можливість зменшити витрати часу, сил та енергії на успішне досягнення своїх цілей, а отже й розширити свої можливості для інших справ, в тому числі для ефективного прояву лідерського впливу на учасників спільної діяльності.

Останнє уявляється тим більш необхідним, що, як говорив Кейт Ферраці, лідером робить людину тільки те, чого досягає її команда. Причому не за її наказом, а просто заради неї. Саме така ефективність навіть разового впливу людини на своє оточення, яке, по суті, й робить це оточення згуртованою командою, виступає яскравим свідченням того, що ця людина дійсно здатна стати справжнім лідером.

По-шосте, практично кожній людині час від часу доводиться виконувати певні функції й завдання у складі відносно невеликих груп, де формальних лідерів або немає, або ними призначаються випадкові виконавці. В подібних ситуаціях часто зовсім інша людина, яка

ніколи раніше не вважалася лідером і не проявляла своєї харизматичності, раптом уміло організовує розподіл завдань між виконавцями, делегує їм певні повноваження, необхідні для контролю та координації спільних дій. Бачення цією людиною можливостей раціонального виконання відповідних завдань також стає необхідною передумовою розвитку її латентного лідерського потенціалу.

Подібні прояви бувають характерними в неочікуваних, нестандартних ситуаціях, коли навіть формальні лідери можуть розгубитися через істотну інформаційну невизначеність. Людина ж, яка фактично допомагає йому знайти ефективний шлях чи спосіб подолати цю ситуацію, виявляється так званим ситуативним лідером, переживає свою своєрідну «зоряну годину». В результаті у неї зміцнюється впевненість у собі та своїх можливостях. Водночас вона отримує визнання свого оточення.

Наведені аргументи не можуть слугувати категоричним підтвердженням висхідної тези про те, що кожен може стати лідером. Водночас вони не можуть використовуватися і для її спростування. Становлення і розвиток людини як лідера може бути складним і суперечливим процесом, а може відбуватися цілком природно, легко, начебто без будь-яких зусиль з її боку. Головне, щоб об'єктивні передумови її лідерства не просто супроводжувалися відповідними суб'єктивними умовами, але й викликали прагнення людини ставати лідером, досягати життєвого успіху й суспільного визнання.

Складну багатоаспектну множину взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників лідерства в кожному конкретному разі неможливо передбачити і представити в узагальненому вигляді. Конкретна ж ситуація вимагає глибокого звернення до філософських і психологічних аспектів людської особистості та феномену лідерства і його закономірностей.

Сучасній філософії взагалі притаманний плюралізм думок. Виходячи

ж з нього, становлення особистості будь-якої людини в якості лідера має сенс лише як потенційна можливість. Її ж реалізація визначальною мірою залежить від самої людини як істоти потрійної природи – біологічної, соціальної й духовної. Ця природа формує здатність у людини свідомого світосприйняття та самоусвідомлення. Їхня ж єдність і виступає основою формування і становлення складного характеру індивідуального і водночас суспільного, надзвичайно розгалуженого і поліфункціонального буття людини в умовах неперервного науково-технічного і соціального розвитку. Це повною мірою стосується і тих можливостей стати лідером, якими вона може скористатися, а може й ні.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дослідження такого складного феномену, яким виступає процес становлення лідера, не може зводитися до певних інструкцій чи рекомендацій. Воно лише може підтвердити принципову можливість такого становлення для будь-якої людини, що однак зовсім не означає, що дійсно кожен стає лідером.

Практика переконливо свідчить, що лідерами стають не більше 10-15 %

людей. Цілком очевидно, що така частка відповідає сучасним суспільним потребам в лідерах. Таким чином, зростання цих потреб, пов'язане з процесами науково-технічного і соціального прогресу і змінами структури суспільного виробництва, зумовлюватиме й відповідне зростання частки лідерів.

Становлення ж і розвиток людини як лідера відбувається у складній і суперечливій взаємодії цілої множини об'єктивних і суб'єктивних чинників різної природи. Зумовлені складною природою людини, вони відображають боротьбу активних і пасивних її начал, відповідальності й прагнення уникнути її чи перекласти на інших. Вирішальним стає прагнення людини до визнання та досягнення життєвого успіху.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні шляхів та умов виявлення й розвитку можливостей формування лідерських якостей у людей, яким, на перший погляд не притаманна харизма. Ці дослідження мають сприяти плідній цілеспрямованій діяльності системи освіти з підготовки лідерів та прищеплення їм уміння здійснювати вплив на своє оточення та спонукати їх до участі у спільній діяльності й належного виконання своїх завдань і функцій.

Список літератури:

1. Гандапас, Р. (2013) Харизма лідера. М.: Манн, Иванов и Фербер. С. 224.
2. Гоулман, Д. (2013) Емоціональний інтелект в бізнесі. М.: Манн, Иванов и Фербер. С. 512.
3. Кант, И. (1966) Сочинения в 6-ти т. Т. 6. М.: Мысль. С. 743.
4. Романовський, О., Квасник, О. & Шаполова, В. та ін. (2017) Обов'язкові складові особистості харизматичного лідера як запорука його успіху. *Лідер. Еліта. Суспільство*. № 1. С. 60 – 73.
5. Пономарьов, О. С. (2015) Феномен лідерства в контексті

суспільних потреб. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 4. С. 11 – 19.

6. Романовський, О. Г. & Пономарьов, О. С. (2016) Феномен парадоксального лідерства. *Проблеми інженерної освіти*. № 50 – 51. С. 300 – 307.

7. Фарсон, Р. & Кейес Р. (2006) Парадоксы лидерства. М.: София. С. 160.

8. Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Stenberg, R. L. (2004) *The Nature of Leadership*. USA, CA: Sage Publication. P. 438.

9. Barnes, J. (2017) *Climbing the Stairs to Leadership: Reflection on Moving*

Beyond the Stained-Class Ceiling. *Journal of Leadership Studies*. V.10. № 4. P. 47 – 53.

10. Casse, P. & Claudel, P. G. (2007) *Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders*. N.Y.: Athena Press. P. 280.

11. Conger, J. A. & Canungo, R. (1994) *Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement*. *Journal of Organizational Behavior*. № 15. P. 439 – 452.

References:

1. Gandapas, R. (2013) *Harizma lidera* [Leader Charisma]. M.: Mann, Ivanov i Ferber. P. 224 [in Russian]

2. Goulman, D. (2013) *Jemocional'nyj intellekt v biznese* [Emotional intelligence in business]. M.: Mann, Ivanov i Ferber. P. 512. [in Russian]

3. Kant, I. (1966) *Sochinenija v 6-ti t.* [Works in 6 volumes]. T. 6. M.: Mysl'. P. 743. [in Russian]

4. Romanovs'kyj, O., Kvasnyk, O. & Shapolova, V. ta in. (2017) *Obov'iazkovi skladovi osobystosti kharyzm-atychnoho lidera iak zaporuka joho uspikhu* [Mandatory components of a charismatic leader's personality as a key to his success]. *Lider. Elita. Suspil'stvo*. № 1. P. 60 – 73 [in Ukrainian]

5. Ponomar'ov, O. S. (2015) *Fenomen liderstva v konteksti suspil'nykh potreb* [The phenomenon of leadership in the context of social needs]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsial'nymy systemamy*. № 4. P. 11 – 19 [in Ukrainian]

6. Romanovs'kyj, O. H. & Ponomar'ov, O. S. (2016) *Fenomen paradoksal'noho liderstva* [The phenomenon of paradoxical leadership]. *Problemy inzhenernoi osvity*. № 50 – 51. P. 300 – 307 [in Ukrainian]

7. Farson, R. & Kejes R. (2006) *Paradoksy liderstva* [Leadership paradoxes]. M.: Sofija. P. 160 [in Russian]

8. Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Stenberg, R. L. (2004) *The Nature of Leadership*. USA, CA: Sage Publication. P. 438.

9. Barnes, J. (2017) *Climbing the Stairs to Leadership: Reflection on Moving Beyond the Stained-Class Ceiling*. *Journal of Leadership Studies*. V.10. № 4. P. 47 – 53.

10. Casse, P. & Claudel, P. G. (2007) *Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders*. N.Y.: Athena Press. P. 280.

11. Conger, J. A. & Canungo, R. (1994) *Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement*. *Journal of Organizational Behavior*. № 15. P. 439 – 452.

Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



doi: 10.20998/2616-3241.2019.2.02

Володимир Бабаєв

доктор наук з державного управління, професор, лауреат Державної премії України,
ректор Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова; Харків, Україна
E-mail: rectorat@kname.kharkov.ua

Оксана Резван

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри мовної підготовки, педагогіки
та психології Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова; Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-7371-3605
E-mail: rezvanoksana1@gmail.com

**КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦЯ В УМОВАХ АНОМІЇ
СУСПІЛЬСТВА**

***Анотація.** Досліджено зміст конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця як якості, важливої для професійної комунікації, що виявляється в умінні запобігати та конструктивно вирішувати конфлікти у професійному середовищі. Зосереджено увагу на аномії як стані сучасного суспільства, що характеризується постійними зрушеннями у ціннісній системі й неприйняттю молоддю та старшими поколіннями цінностей один одного. Схарактеризовано суть конфліктологічної компетентності фахівця в умовах аномії суспільства, її актуальність не лише у вирішенні особистісних конфліктів, але й у стабілізації групових відносин у різновікових професійних колективах.*

***Ключові слова:** конфліктологічна компетентність, майбутній фахівець, аномія, суспільство, конфлікти, професійне середовище.*

Volodymyr Babayev

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Laureate of the State Prize of Ukraine,
Rector of O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Oksana Rezvan

Doctor of Science in Pedagogy, Professor, Head of the Department of Language Training,
Pedagogy and Psychology of O.M. Beketov National University of Urban Economy in
Kharkiv

Abstract. *The content of conflictological competence of a future professional as a quality important for professional communication is investigated, which manifests itself in the ability to prevent and constructively solve conflicts in a professional environment. The focus is put on the anomie as a state of the modern society, which is characterized by constant shifts in the value system and a reluctance of young people and older generations to admit each other's values. The essence of the conflictological competence of a professional is characterized in the conditions of the anomie of the society as well as its relevance not only for solving personal conflicts, but also for stabilizing group relations in different age groups of professionals.*

Key words: *conflictological competence, future professional, anomie, society, conflicts, professional environment.*

Volodymyr Babaev, Oksana Rezvan

An extended abstract of the paper on subject of:
**“Conflictological competence of the professional in the conditions of anomalies
of the society”**

Problem setting. *Ongoing reforms that are being implemented in the various spheres of the society cause the birth of a new humanitarian concept of the state. The social phenomenon denoting the situation, when the old system of values in the state has already been destroyed and the new one has not yet been created, is called an anomy in the scientific discourse, which is translated from ancient Greek as lawfulness, absence of norms. Shifting of values leads to the situation when understanding of the content and importance of education, justice, honesty, good and evil in different sections of the society become heterogeneous and sometimes diverse, and therefore become a source of conflict, especially between different generations or antagonistic societies. **The purpose of the article** is to investigate the content of future professional's conflictological competence in the conditions of anomalies of the society.*

Resent research and publication analysis. *Conflictological competence is considered by reesearchers from the point of view of social psychology (A. Nemkova, L. Kotlova), pedagogy (A. Voshkolup). According to the authors' research, in short form conflictological competence of the professional determines his / her ability to prevent and constructively resolve conflicts in the professional environment.*

Paper main body. *The younger generation is growing with the awareness that rules that do not work should be ignored. We can assume that in professional relations young people will be more aggressive in the distribution of material wealth, preferences, benefits, etc. Such an aggressive position can become a source of conflict within the professional community, where the young professional intends to integrate. Anomy in the society causes a constant stress for the older generation of employees who have grown up with the values of integrity and collectivism. The requirements of the environment put the employee before the need to constantly learn, master new technologies to save the workplace. The situation is absurd in terms of older employees: the need to acquire skills already possessed by the young colleagues. The abovementioned fact gives rise to an awareness of the potential conflict between the generations of the employees. Conflicts resulting in an unequal distribution of responsibilities among employees or resources to perform professional tasks may be considered popular with young professionals. In teams with a predominance of older generation staff members, it is very difficult for a young professional to identify his/her strategic vision and technological process for completing the task. Identifying the conflict of the young and older generations of the*

professionals and working out a solution allows to single out primarily two problems: firstly, the factor of compliance of the activity to the new conditions – in this situation the young generation has the right to presenting new technologies for solving professional problems; and secondly, the problem of tolerant, attentive and friendly attitude towards the colleagues when completing common tasks.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Постійні реформи, що реалізуються по-всякчас у різних галузях суспільства, спричиняють народження нової гуманітарної концепції держави. Маючи на меті оптимізацію діяльності галузей задля відповідності новим умовам буття, зокрема технологічному розвитку, процеси реформування стають причиною змістових зрушень у ціннісних парадигмах. При цьому відбувається дестабілізація системи, серед громадян породжується невпевненість у ціннісних виборах, страх та потрясіння внаслідок доступу до інформації, яка раніше була прихованою. Слід зауважити, що така проблема частіше за все виявляється у державах, які щойно стали на шлях демократичних перетворень, а отже йдеться, зокрема, й про Україну. Суспільне явище, коли стара система цінностей у державі вже знищена, а нова – ще не створена, у науковому дискурсі називають аномією, що з давньогрецької перекладається як беззаконня, відсутність норм. Цей стан суспільства породжує моральну нестійкість особистості, дезорганізує суспільні структури, порушує суспільну рівновагу; значна частина членів суспільства, усвідомлюючи існування обов'язкових суспільних норм, ставляться до них негативно або байдуже [4].

Аномія суспільства виявляється у численних розбалансованих поведінкових реакціях населення на ціннісні різновекторні «вкиди» окремих впливових політичних еліт, що стосуються питань історичного минулого, національних, релі-

Conclusions of the research. *In the aspect of anomy analysis as a state of the modern society, which is characterized by constant shifts in the system of values and rejection of the young and older generation to endorse the values of each other, the conflictological competence of a professional becomes relevant not only for the resolution of personal conflicts, but also for stabilization of group relations in different professional communities with mixed age.*

гійних, моральних усталених раніше норм. Зрушення усталеності цінностей призводить до того, що розуміння змісту й вагомості освіченості, справедливості, порядності, добра і зла різними верствами суспільства стають неоднорідними, а іноді й різнополярними, а отже, стають джерелом конфліктів, особливо між різними поколіннями або антагоністичними суспільними групами (наприклад, представниками радикальних націоналістів та апологетами комуністичного минулого).

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Зважаючи на те, що групою найбільшого ризику підляганню аномії є молодь, зокрема студентство, визначаємо важливим зосередити увагу на формуванні у майбутніх фахівців конфліктологічної компетентності як якості, що дозволить уникати радикальних конфліктних моделей поведінки у спілкуванні із представниками професійного середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виокремлення ознак конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця в умовах аномії суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. У наукових дослідженнях актуалізується думка, що аномія виявляється у падінні моралі, втраті «еталонності» ціннісної системи старшого покоління, що виявляється у неповазі, зокрема у найбільш агресивній формі її виявлення

– жорстокості [2; 8]. Перенесення цієї думки на ситуацію співіснування двох поколінь у системі професійної діяльності посилює актуальність проблеми, що стосується формування конфліктологічної компетентності фахівців.

Конфліктологічна компетентність розглядається фахівцями передусім з точки зору соціальної психології: за думкою А. Немкової, це складова частина загальної соціальної компетентності. Автор визначає її як здатність і готовність здійснювати профілактику конфлікту; мінімізувати деструктивні форми конфлікту і переводити їх в конструктивне русло в реальному конфлікті; за необхідності виступити посередником або медіатором у вирішенні конфлікту [7]; Л. Котлова під конфліктологічною компетентністю розуміє систему ставлень й оцінок конфліктологічного досвіду, конфліктної реальності й перспектив, що визначають спрямованість конфліктних дій, поведінки фахівця [6]; А. Вошколуп визначає зазначене поняття як здатність фахівця уміло ідентифікувати конфлікти, що можуть виникати в його оточенні, діагностувати їх причини, формувати шляхи їх конструктивного вирішення та (або) можливого запобігання і зменшення негативних наслідків їх прояву на основі наявних знань, умінь та навичок [3]. Отже, можемо узагальнити, що конфліктологічна компетентність фахівця визначає його вміння запобігати та конструктивно вирішувати конфлікти у професійному середовищі.

Закордонні дослідники представляють практичний підхід до проблеми конфліктологічної компетентності, зокрема професійний конфлікт визначають як поведінкове явище, інструмент досягнення та соціальну конструкцію, що залежить від сприйняття реальності окремою людиною [9]. При цьому компетентність фахівця у професійних конфліктах залежить від того, наскільки людина може запропонувати цікаву пропозицію для свого опонента у конфлікті. За думкою зарубіжних науковців, будь-яка пропозиція, що

зроблена у конфліктній ситуації, пов'язана з вірогідністю її прийняття, оскільки вона ураховує вимоги іншої сторони [9].

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Слід ураховувати, що молоде покоління зростає на прикладах, як не працюють фіксовані правила (навіть Конституція), а отже, їх можна і потрібно порушувати, намагатись вижити і досягти успіху всупереч цих правил, створити власну систему комунікації із суспільством, яка виявиться більш ефективною для кар'єри. Певною мірою молоді покоління отримують досвід толерування несправедливості уже в процесі навчання у вищій школі, зокрема йдеться про порушення академічної доброчесності. Позитивний досвід уникнення покарання за порушення одних правил дає поштовх до більш цинічного поводження із іншими правилами. Можемо припустити, що у професійних відносинах молоді буде більшою мірою виявляти себе агресивно у розподілі матеріальних благ, преференцій, пільг тощо. За даними аналізу сайтів з працевлаштування, вже сьогодні більшість випускників мають претензії на рівень заробітної плати, значно більший, аніж той, що визначений в актуальних вакансіях. Звісно, що така активно-агресивна позиція може стати джерелом створення конфліктного середовища у межах професійної спільноти, куди молодий фахівець має намір інтегруватись.

З іншої сторони, аномія у суспільстві стає причиною постійного стресу старшого покоління працівників, які зростали на цінностях добропорядності, колективізму, взаємовиручки, що наразі аж ніяк не сприяють досягненню успіху й матеріального благополуччя. Стрес також пов'язаний із порушенням державою зобов'язань щодо достойного пенсійного забезпечення, надмірними зусиллями для збереження матеріального достатку сім'ї. При цьому вимоги середовища ставлять працівника перед необхідністю постійно навчатись, оволодівати новими технологі-

ями – не стільки задля кар'єрного просування, скільки для збереження робочого місця. Складається абсурдна з точки зору працівників старшого покоління ситуація: необхідність набувати умінь, якими вже володіє молодь. Однак така потенційно конфліктна ситуація пов'язана із зміною ціннісної парадигми освіти з «освіти, отриманої на все життя» до «освіти, що отримується впродовж життя». Науковці зауважують, що в результаті зміни парадигми освіти акцент переміщується на формування у випускника не тільки професійних знань та умінь, а головним чином загальних і професійних компетентностей, які повинні удосконалюватися в результаті комунікацій та продукування нових знань [5]. Отже, молоде покоління готове навчатись і удосконалюватись усе життя, тоді як працівники старшого віку сприймають нову цінність як таку, що порушує їх комфорт.

Зазначене породжує усвідомлення існування потенційно конфліктної ситуації між поколіннями працівників, що може перерости у конфлікти за умови актуалізації будь-якого конфліктогена, тому одним із завдань сучасного університету стає формування у студентів конфліктологічної компетентності, яка стає якістю, що дозволяє використовувати особисті ресурси для створення позитивного, а не агресії щодо застарілого.

Конфлікти у професійному середовищі мають особливості виявлення порівняно із побутовими конфліктами. Так, джерелами виникнення професійних конфліктів переважною мірою виступають:

ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками (перед співробітником виникає необхідність вибору пріоритетності виконання поставлених завдань – при цьому самі завдання можуть вимагати одномоментного виконання);

відсутність чіткого розподілу обов'язків всередині колективу, відповідальності за неякісне виконання або ігнорування завдань. Конфлікт відбувається внаслідок обмеження інтересів працівника;

ненормований робочий день (або ненормовані поточні завдання). Конфліктна ситуація виникає через надмірне психічне напруження частки працівників (зауважимо, що такими працівниками часто є найбільш професійні із колективу);

ситуації, які виникають через недоліки в індивідуальному стилі управління (авторитарного або ліберального);

ситуації, які виникають через невправильну оцінку результатів праці. Конфліктна ситуація виникає через образу співробітника, яка згодом переростає у відсутність інтересу до роботи, зниження продуктивності праці.

Як бачимо, більшою мірою конфлікти у професійній діяльності пов'язані із людськими ресурсами, зокрема із факторами, що порушують комфорт працівників. Конфлікт стимулює пізнання інтересів, цінностей, позицій, які виявляють у протиставленні суб'єкти; висвітлює сутність соціальних змін, виражених протиріччям, що лежить в основі конфлікту. Водночас слід зауважити, що конфлікт, хоча й виникає на ґрунті порушення цінностей, однак стосується не предмета, а особи - людини, яка причетна до порушення цінностей іншої людини.

Особливу увагу слід приділити тим конфліктам, які більшою мірою стосуються молодого фахівця й виконують роль тесту на рівень сформованості його конфліктологічної компетентності. Так, частіше за все молодий фахівець може зіштовхнутись із конфліктами, пов'язаними із неякісною вертикальною комунікацією, коли завдання керівника передається для виконання через низку посередників, які можуть свідомо або несвідомо викривити його зміст. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Багато інформації за усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неухважність чи проблеми зі швидким розумінням. Популярними для молодого фахівця можна вважати також конфлікти, причиною яких стає нерівномірний розподіл обов'язків серед працівників або

ресурсів для виконання професійних завдань. Слід зауважити й на тому, що у колективах із переважанням працівників старшого покоління молодому фахівцеві дуже складно набути преференцій керівника теми або проекту, а значить виявити свої компетенції стратегічного бачення та технологічного процесу виконання завдання.

При цьому дії старших співробітників можуть набувати рис моббінгу стосовно молоді (виявляється як надання неправдивої інформації, замовчування потрібної для справи інформації, визначення для виконання завдань меншої вартості, що потребують застосування більших часових або фізичних ресурсів тощо). Таким чином молодий фахівець має бути готовим до виявлення зазначених форм взаємодії із старшим поколінням працівників, і виявляючи ввічливість, не залишати спроб представити власне бачення вирішення професійних завдань керівництву. Крім того, можна порадити молодим фахівцям більшою мірою розвивати професійну комунікацію із зовнішнім професійним середовищем, представляючи результати підтримки власних ідей від сторонніх осіб, які вважаються визнаними фахівцями у певній галузі.

Виявлення конфлікту молодого та старшого поколінь фахівців із подальшим його вирішенням дозволяє актуалізувати

передусім дві проблеми: по-перше, фактор відповідності діяльності новим умовам – при цьому молодь має рацію у представленні нових технологій вирішення професійних завдань; а по-друге, проблему толерантного, уважного й доброзичливого ставлення до колег у межах виконання спільних завдань.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дослідження змісту конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця дозволило усвідомити, що зазначена компетентність є важливою для професійної комунікації й виявляється в умінні запобігати та конструктивно вирішувати конфлікти у професійному середовищі. В аспекті аналізу аномії як стану сучасного суспільства, що характеризується постійними зрушеннями у ціннісній системі й неприйняття молоддю та старшим поколіннями цінностей один одного, конфліктологічна компетентність фахівця стає актуальною не лише у вирішенні особистісних конфліктів, але й у стабілізації групових відносин у різновікових професійних колективах.

Перспективою подальших розвідок вбачаємо у дослідженні досвіду практик формування конфліктологічної компетентності у студентів різних профілів професійної підготовки.

Список літератури:

1. Біловодська, О. А. & Кириченко, Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf

2. Відьменко, М. Феномен аномії та її причини. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/451>

3. Вошколуп, А. Ю. (2016) Конфліктологічна компетентність як складова професійної компетентності майбутніх фахівців. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «педагогіка і*

психологія». педагогічні науки. № 1. (11). С. 184 – 189.

4. Дюркгейм, Э. (1994) Самоубийство: Социологический этюд. Пер. с фр. с сокр. Под ред. В.А. Базарова. М.: Мысль.

5. Ковалюк, Т. В., Пасічник, В. В. & Кунанець, Н. Е. (2017) Моделювання розвитку вищої освіти на базі компетентнісного підходу та особистісно-орієнтованих освітніх траєкторій. *Інформаційні технології і засоби навчання.* Том 61. № 5. С. 245 – 260. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/1791/1248>

6. Котлова, Л. О. (2014) Формування конфліктологічної компетентності

майбутніх практичних психологів. *Практична психологія освіти XXI ст.: проблеми та перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Умань, 20-21 травня 2014 р.). МОН України, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.* Умань: ВПЦ «Візаві». С.180 – 184.

7. Немкова, А. Б. (2008) Становление конфликтологической компетенции старшеклассников в условиях внеклассной деятельности: автореф. дис... канд. пед. н.: 13.00.01 - общая педагогика, история педагогики и образования. Волгоград, 20 с.

8. Шайгородський, Ю. Аномія як суспільний і особистісний феномен. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://lib.iitta.gov.ua/106955/1/shaigorodskyi_anomia.pdf

9. Larcker, D., Miles, S., Tayan, B. & Gutman, M. (2013) Executive Coaching Survey, The Miles Group and Stanford University. Access mode: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2013-executive-coaching-survey>

References:

1. Bilovodska, O. & Kyrychenko, T. (2017) *Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liuds'kym potentsialom pidpriemstv* [Conflict management in the system of human potential management in the enterprise]. Access mode: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf [in Ukrainian]

2. Vidmenko, M. (2013) *Fenomen anomii ta ii prychny* [The phenomenon of anomie and its causes]. Access mode: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/451> [in Ukrainian]

3. Voshkolup, A. (2016) *Konfliktolohichna kompetentnist' iak skladova profesijnoi kompetentnosti majbutnikh fakhivtsiv* [Conflict competence as a component of professional competence of future specialists]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu imeni Alfreda Nobelia, Seriia «pedahohika i psykhologhiia», pedahohichni

nauky, № 1. (11). P. 184 – 189 [in Ukrainian]

4. Dyurkgeym, E. (1994) *Samoubijstvo: Sociologicheskij jetjud* [Suicide: Sociological etude]. Moskva: «Myisl» [in Russian]

5. Kovaliuk, T., Pasichnyk, V. & Kunanets, N. (2017) *Modeliuvannia rozvytku vyschoi osvity na bazi kompetentnisnoho pidkhodu ta osobystisno-oriietovanykh osvitynikh traiektorij* [Modeling of the development of higher education on the basis of competence approach and personality-oriented educational trajectories]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia.* Vol. 61. № 5. P. 245 – 260 Access mode: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/1791/1248> [in Ukrainian]

6. Kotlova, L. (2014) *Formuvannia konfliktolohichnoi kompetentnosti majbutnikh praktychnykh psykhologiv* [Formation of conflictual competence of future practical psychologists]. *Praktychna psykhologhiia osvity KhKhI st.: problemy ta perspektyvy: materialy Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii (Uman, 20-21 travnia 2014 r.)* MON Ukrainy, Umanskyi derzhavnyi pedahohichni universytet imeni Pavla Tychyny, Uman: VPTs «Vizavi». P. 180 –184 [in Ukrainian]

7. Nemkova, A. (2008) *Stanovlenie konfliktologicheskoi kompetencii starsheklassnikov v uslovijah vneklassnoj dejatel'nosti* [Formation of the conflictological competence of high school students in the context of extracurricular activities]: avtoref. dis... kand. ped. n.: 13.00.01 – obshchaya pedagogika, istoriya pedagogiki i obrazovaniya, Volgograd, 20 p.[in Russian]

8. Shaihorodskyi, Yu. (2011) *Anomiia iak suspil'nyj i osobystisnyj fenomen* [Anomie as a social and personal phenomenon]. Access mode: http://lib.iitta.gov.ua/106955/1/shaigorodskyi_anomia.pdf [in Ukrainian]

9. Larcker, D., Miles, S., Tayan, B. & Gutman, M. (2013) Executive Coaching Survey, The Miles Group and Stanford University. Access mode: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2013-executive-coaching-survey>

Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



UDK 94(32):316.46(045)

doi: 10.20998/2616-3241.2019.2.03

Oleksiy Nestulya

Doctor of Historical Sciences, Professor, Rector of the University of Economics and Trade;
Poltava, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8853-4538

E-mail: anestulya@gmail.com

Svitlana Nestulya

Doctor of Pedagogical Sciences, Docent, Director of the Educational and Scientific Institute
of Leadership, University of Economics and Trade; Poltava, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0599-6647

E-mail: snestulya@gmail.com

**LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF SOCIAL-POLITICAL AND
RELIGIOUS DEVELOPMENT OF ANCIENT EGYPT**

Abstract. *The influence of the leadership management paradigm of class societies on the formation of mechanisms of exercising power of the rulers of Ancient Egypt is analysed. It is shown that the ancient Egyptian pharaohs, claiming the status of mediators between pagan gods and humans, and subsequently their divine origin, were unable to abandon the sanctified traditions and beliefs of the requirements for rulers as leaders. Therefore, with the unlimited power of the Oriental tyrants, they continued to be accountable to the pagan gods and men for the observance of the principles of humanity, justice, and care for their subordinates. They demonstrated their exceptional qualities and abilities that gave them not only a formal right to operate them, but also to exercise them on the basis of authority.*

The history of the Ancient Egypt is full of the examples when the rejection from these underlying principles had deplorable effects for the whole country. Therefore, pharaohs of the country had to return to their reconsidering.

Key words: *leadership, ruling, social responsibility, ruler, leader, justice, trust, role model.*

Олексій Нестуля

доктор історичних наук, професор, ректор Полтавського університету економіки і
торгівлі; Полтава, Україна

ORCID: 0000-0002-8853-4538

E-mail: anestulya@gmail.com

Світлана Нестуля

доктор педагогічних наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту лідерства
Полтавського університету економіки і торгівлі; Полтава, Україна

ORCID: 0000-0003-0599-6647

E-mail: snestulya@gmail.com

© Олексій Нестуля, Світлана Нестуля, 2019

**ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНОГО ТА
РЕЛІГІЙНОГО РОЗВИТКУ СТАРОДАВНЬОГО ЄГИПТУ**

Анотація. Проаналізовано вплив лідерської управлінської парадигми докласових суспільств на становлення механізмів реалізації влади правителів Стародавнього Єгипту. Показано, що давньоєгипетські фараони, утверджуючи за собою статус посередників між богами й людьми, а згодом і своє божественне походження, не змогли відмовитися від освячених традиціями й віруваннями вимог до правителів як до лідерів. Відтак, маючи необмежену владу східних деспотів, продовжували нести відповідальність перед богами й людьми за дотримання в управлінні принципів гуманності, справедливості, піклування за своїх підлеглих. Вони демонстрували свої виключні якості й здібності, які давали їм не лише формальне право управляти ними, а й реалізовувати його на основі авторитету. Історія Стародавнього Єгипту переповнена прикладами коли відмова від цих засадничих принципів управління мала згубні для країни наслідки. Тому фараони країни вимушені були знову й знову повертатися до їхнього осмислення.

Ключові слова: лідерство, управління, соціальна відповідальність, правитель, лідер, справедливість, довіра, вплив, особистий приклад.

Олексій Нестуля, Світлана Нестуля

Розширена анотація для ознайомлення за цією темою:

**“Лідерство в контексті суспільно-політичного та релігійного розвитку
стародавнього Єгипту”**

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язки із важливими науковими чи практичними завданнями.

Кінець XX – початок XXI ст. в управлінському сенсі можна, без перебільшення, назвати епохою «Відродження лідерства». Численні публікації закордонних та вітчизняних дослідників, переконливо доводять: в епоху турбулентних соціально-економічних і технологічних трансформацій, зростання ролі знань, інновацій і їхніх носіїв та ініціаторів – людей – організації, установи та країни можуть успішно розвиватися лише в рамках лідерської управлінської парадигми.

Вдавшись до ретроспективного аналізу поглядів сучасних дослідників проблеми лідерства, автори пропонованої статті з'ясували, що багато з них ґрунтується на фундаментальних положеннях чи евристичних здогадках, висловлених їхніми попередниками. При чому ця закономірність «спрацьовувала»

для будь-якого покоління дослідників лідерства чи реальних лідерів, до якого ми ретроспективно занурювались – аж до найдавніших часів.

В результаті ми констатували очевидний факт: лідерство було першою за часом виникнення формою управління. В додержавну епоху стати на чолі об'єднань людей можна було лише на основі авторитету, суспільно значимих умінь, навичок, знань, поведінки, які й давали право на лідерство.

Освячену традиціями й релігією, саме таку практику управління не змогли зігнорувати правителі найдавніших цивілізацій. Маючи необмежену світську й релігійну владу, вони прагнули позиціонувати себе не просто правителями, а лідерами. На наше глибоке переконання, дослідження цього феномена мають сприяти не лише кращому розумінню механізмів функціонування влади й управління в минулому, а й їхніх базових принципів на сучасному етапі суспільного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спираються автори, заслуговує на окреме дослідження. Власне, у попередніх публікаціях це й зробили автори статті, спираючись на узагальнюючі праці колег про основні теорії лідерства та етапи їхнього становлення й еволюції, а також концептуальні положення теорій лідерства, обґрунтовані на зламі другого й третього тисячоліть. Ця робота дозволила отримати методологічні та методичні інструменти аналізу моделей управління, які впродовж кількох тисячоліть розвивались у Стародавньому Єгипті, в контексті лідерської управлінської парадигми.

Вивчення робіт із історії давньоєгипетської цивілізації, особливостей її становлення та основних етапів розвитку дало можливість упевнитися в тому, що жодна з цих моделей не відповідала їй. Влада єгипетських фараонів була необмеженою в усіх найважливіших аспектах – політичному, релігійному, судовому, адміністративному. Населення Стародавнього Єгипту мало беззаперечно коритися волі божественних фараонів. Очевидно, саме тому, навіть називаючи фараонів лідерами давньоєгипетського суспільства, автори історичних розвідок тим самим наголошували лише на їхньому статусі як верховних правителів в ієрархії існуючої системи управління. При цьому не аналізували їхню діяльність із застосуванням інструментарію лідерології.

Врешті-решт, вражаючи досягнення найвидатніших давньоєгипетських правителів змусили дослідників подивитися на них і в цьому контексті. Так з'явилися перші розвідки про фараонів Стародавнього Єгипту як його управлінських лідерів. Популярними стали тренінги та майстер-класи, на яких сучасним управлінням тлумачилися уроки лідерства від правителів найдавнішої цивілізації. Тим самим відбулося осучаснення існую-

чої за стародавніх часів практики управління. Відтак, фараони Єгипту стали ледь не передвісниками сучасної лідерської управлінської парадигми.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Насправді ж, вони діяли й управляли за конкретно-історичних умов, і швидше відчували тиск і вплив минулого, ніж далекого й незрозумілого майбутнього. У зв'язку з цим, насамперед, важливо зрозуміти яким чином і чому управлінські принципи докласового, додержавного ладу були імплементовані в систему управління державних утворень Стародавнього Єгипту. Яку роль вони відігравали в ній? Які риси, стилі поведінки давньоєгипетських правителів ідентифікувались суспільством як лідерські? Чому, маючи необмежену владу східного деспота, єгипетські фараони прагнули переконати суспільство, богів у дотриманні їх вимог до них як до лідерів?

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У зв'язку з цим автори ставлять за мету на основі аналізу доступного корпусу документальних свідчень історичного існування давньоєгипетської цивілізації спробувати дати відповідь на поставлені питання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. У статті обґрунтована теза про те, що в докласових суспільствах влада функціонувала на основі авторитету, який визначався соціальною цінністю особистості керівника, його здатністю задовольняти очікування підлеглих. Такий характер стосунків між ними освячувався традиційними релігійними віруваннями стародавніх єгиптян. Оскільки ж релігія відіграла суттєву роль у становленні статусу фараонів в системі організації влади державних утворень в районі Нілу, їхні правителі змушені були перебрати на себе не лише функції захисту класових інтересів правлячої верхівки, а й соціального захисту

низів давньоєгипетського суспільства. Цей обов'язок залишався за ними навіть після того, як вони стали врівень з богами, а потім – богами. Відтак, демонстрація лідерства стала одним з інструментів легітимізації влади фараонів. Ось чому вони так старалися демонструвати його.

Від епохи Раннього (32-29 ст. до н.е.) та Стародавнього царств (28-23 ст. до н.е.) до наших днів дійшли документи, в яких правителі наголошують на їхньому піклуванні про своїх підданих. А «Повчання Ахтоя» – фараона доби I Перехідного періоду (середина 22 – середина 21 ст. до н.е.) – це своєрідний звіт вимог до володаря-лідера: гуманного, справедливого, добродісного, захисника бездолевних, відповідального, далекоглядного, мудрого, рішучого, стриманого, великодушного слуги богів і людей.

Ці ж риси правителя визнаються актуальними у документах доби Середнього царства (2005-1715 рр. до н.е.): життєписі номарха Аменемхета, написі фараона Сенусерта III, придворному романі «Мандри Синухета». Занепад Єгипту за доби II Перехідного періоду (сер. 18 – сер. 16 ст.) автор «Речення Інувера» пояснює саме порушенням правителями освячених богами принципів управління країною. Натомість, їхня реінкарнація такими фараонами як Тутмос III (1504-1450 рр. до н.е.), Рамсес II (1317-1251 рр. до н.е.), Тутанхамон (1354-1345 рр. до н.е.), Рамсес III (поч. 12 ст.) та ін. визначила велич Стародавнього Єгипту за Нового царства (сер. 16 ст. – кінець 11 ст.). Тому від них не змогли зректися не лише фараони, а й місцеві царі періоду Пізнього царства, який закінчився 332 р. до н.е. Тоді Єгипет завоював Олександр Македонський, який прийняв титул фараона, але відкрив новий, елліністичний етап його історії.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у

Problem setting. The end of the XXth – the beginning of the XXIst century in the managerial sense can be referred to, without

даному напрямку. Таким чином, впродовж усього історичного існування Стародавнього Єгипту влада фараона продовжувала зберігати за собою вищий священний авторитет і релігійний статус. Заступаючи на престол, фараон отримував, по суті, статус рівний з богами, але мав виконувати їхню волю. Вона полягала, насамперед, у підтримці віри єгиптян у силу богів і їх настановлень. З іншого боку – правитель Єгипту мав дотримуватись божественних заповідей гуманності, справедливості, добра тощо у ставленні до своїх підлеглих, забезпечувати їх усім необхідним для життя і діяльності та виконувати зобов'язання перед богами. Інші функції правителя виступали як додаткові чи похідні й мали узгоджуватися зі встановленими традицією вимогами до нього.

Значною мірою саме впливом традицій як втілення ідейно-релігійних підвалин давньоєгипетського суспільства, на наш погляд, і пояснюється живучість ідеалу правителя як обраного Богом слуги, батька, захисника людей, лідера. Фараони не могли відмовитися від нього, оскільки саме через релігію відбувалась легітимізація їх світської влади.

Такі попередні результати дослідження поставленої проблеми, які потребують продовження. Зокрема, потрібно проаналізувати як вплинуло на позиціонування правителя Єгипту його завоювання Олександром Македонським. Окрема проблема – роль давньоєгипетських жерців у становленні й підтриманні традиційних для Єгипту сприйняття й вимог суспільства до фараона. На особливу увагу заслуговує дослідження ієрархічної системи управління Стародавнім Єгиптом, з'ясування чи були характерними для неї елементи лідерської управлінської парадигми.

exaggeration, the era of “Leadership Revival”. Numerous publications of foreign scientists, first of all, those American and Western

European, which the national researchers have made their contribution to, prove: in the era of turbulent socio-economic and technological transformations, the growing role of knowledge, innovations and their carriers and initiators – people – organizations, institutions and countries can only grow successfully within the leadership paradigm.

Unlike administration and management, leadership is based on mutual trust and responsibility between the manager and his subordinates, which enables them to become leaders and followers. A leader builds relationships with his/her followers based on the authority and influence rather than power and coercion, expressing the deep interest in developing each individual's potential. For this reason, he/she is ready to abandon the established managerial stereotypes, because his/her goal is not to “force”, but to “engage” followers in creative joint activities in order to achieve common goals.

Therefore, he/she is internally motivated to fulfil the role of a mentor, an assistant, a servant of followers, who expresses empathy, openness, listening skills, honesty and courage. The leader mobilizes followers, inspiring them with vivid images of the future, initiating change (individual and organizational) that, through the means of communication, corporate culture, teamwork, and delegation of authority to the followers, makes them active agents of transformations, transmitters of leadership and leaders as a result.

Going back to the retrospective analysis of the views of the contemporary researchers on the problem of leadership, the authors of the given article have found out that many of them are based on the fundamental assumptions or heuristic assumptions made by their predecessors. At the same time, this pattern “has worked” for any generation of the researchers of leadership or the real leaders, to which we have retrospectively plunged into – up to the ancient times.

As a result, we stated the obvious fact that leadership was the first form of government to emerge. In the pre-state era, it was possible to lead the community only on the basis of the authority, socially significant skills, abilities, knowledge, behavior, which gave the right for leadership.

Consecrated by traditions and religion, this kind of management practice could not be ignored by the rulers of ancient civilizations. Having unlimited secular and religious power, which relied on the branched state bureaucratic apparatus, they sought to position themselves not just as rulers but as leaders [23, p. 5-8].

In this regard, it is our deep conviction that studies of this phenomenon should contribute not only to a better understanding of the mechanisms of power and governance in ancient civilizations, but also of their basic principles at the present stage of social development. Therefore, they have not only theoretical but also the applied value.

Recent research and publications analysis wherein solving problem was suggested which is the hallmark for the authors' work [23; 24], require an additional research. Actually, this is what the authors of the article did [23; 24], keeping in mind the generalizing works on the basic theories of leadership and stages of their formation and evolution, as well as the conceptual positions of the theories of leadership, grounded at the turn of the second and the third millennia [2; 4; 14; 19].

This work made it possible to obtain methodological tools for analysing the model of governance that had been developing in the ancient Egypt for thousands of years, identifying and evaluating those elements, principles of functioning that correspond to the leadership management paradigm in its modern interpretation.

The study of works on the history of the ancient Egyptian civilization, peculiarities of its formation and stages of development, traditions and religious beliefs

influence, natural-climatic and geographical, socio-economic, cultural, political, military and other factors [1; 3; 5; 7; 13; 21; 22; 28; 34] were equally important. It made it possible to trace the evolution of systems of the state, public and economic governance on the territory of the Ancient Egypt. It is clear that none of them fit the current leadership paradigm. Therefore, even the authors who call the ancient Egyptian rulers as the leaders do not analyze how much they corresponded to this status by their essential rather than purely formal features.

Some leaderologists and leadership trainers have tried to fill this gap [11; 35; 36; 39]. However, they followed the way of updating the existing management practices in ancient times. Thus, the pharaohs of Egypt were almost the forerunners of the modern leadership paradigm.

Paper objective. In fact, they acted and governed under specific historical conditions, which were more likely to feel the pressure and influence of the past rather than the distant and uncertain future. In this connection, it is, first of all, important to understand how and why the governing principles of the pre-class, pre-state administration were implemented in the system of government of the state structure of the Ancient Egypt. What role did they play in it? What traits and behaviours of the ancient Egyptian rulers were identified as leader possessing in the society?

Why having the unlimited power of the Eastern tyrants did the Egyptian pharaohs seek for persuading the society, the pagan gods to meet their demands as leaders? The answer to these questions is to be tried to find in this article.

Paper main body. *Leadership in ancient history.* Leadership as a cognitive fiction and social phenomenon, inherent to every human community, followed the development of society at all stages. Clearly, there were different forms of its exertion on each of them. The relationships between a

leader and its followers were understood and valued differently by different participants of social interaction.

The simplest and at the same time the least mediated they were in times of ancient history, when the first human communities arose (later merged in tribes, tribal groups and clans, basing on blood ties), which functioned according to commonly developed and, during the joint activity, approved social norms, had a common language, religious cult and the ordinances related to it. While all the tribe and genus members were equal by the origin and social status, the leadership positions could only be held by those, who, due to their own skills or gained experience, have played a key role in various kinds of activities, vitally important for a tribe or a clan. Only the most experienced and dexterous hunter could become a leader in hunting, the most skillful fisher – in fishing, etc. In terms of a short average life expectancy, which highly depended on diseases, constant wars with neighbors for a «place under the sun», different other external threats etc., the skills and abilities, which were necessary for a tribe have often been identified with an experience and the most convincingly revealed in those, who managed to live to old age. That is why the leadership positions in life of one or several clans – tribes – were usually held by elderly people or elders. As lives of people became more versatile, covering more new areas of activity, the structure of leadership has also become more complicated. It revealed in so called councils of the most respected and experienced in performing certain socially significant functions elders, and acknowledgment of the most influential among them – first at a level of clan, and eventually – a tribe.

Despite such a complication of social management mechanisms, they continued to be built on the basis of leadership, as there was no other way to the top of management and regulatory power, than a way of leader

endowed with a collective authority in the important field of activity. As the researchers of a tribal social system repeatedly emphasized, the power in such kind of a system comes only out of the authority. In terms of management it was a time of power of authority and leadership, based on the authority [26, p.20–21].

At the same time researchers note the evolution of the foundations of leadership. It initially occurs on the basis of social and biological hierarchy, as a result of natural clan severance by generations. Each of such a generation was doing whatever it could for the clan, but the significance of their actions differed. Clearly, that older people had more experience and opportunities, that is why they were becoming the cultural leaders. They performed this role objectively, according to their qualities, however at the same time they could play it, just to give an impression they have these qualities. It is already then a religion and related cults, served by the elders, have strengthened this hierarchy, as a survival of a clan also depended on it.

Eventually this hierarchy gets more social and cultural character, as from the division to elderly and young it turns to a division for higher and lower ones. The higher ones receive management privileges and authority to deal with distribution, religious cult, military actions and other important kinds of cases for a clan. Consequently leadership becomes a public function, public power, which had to exist regardless of the wishes of certain clan members, unite everyone around their common interests, and sometimes – make them yield to those interests. However, the mechanisms of usurpation of power by the leader have not yet existed [25, p. 28–30].

They appear later, when socially cultural hierarchy transforms into the economically social one. It was founded on the successes in producing products and emergence of their surpluses. Fighting for

them, the elderly leaders were in a better position. Their power gets institutionalized. Although, wealth has not yet affected the access to power, but influenced the status of a leader and the attitude of people to it.

With the lapse of time, when tribal system reached the peak of its development – a military democracy stage – military chiefs were among the first to become the leaders of clans and tribes. Previously, they have mostly been acknowledged only during military clashes with neighbors, but in times of military democracy war becomes a constant circumstance of the human societies. The welfare and survival of clans and their groups have often depended on its results. Therefore, military leaders have become an authority in society. They have been praised, given special characteristics and virtues that equilibrated them with the gods, and often adored. It is exactly such kind of a leader was described by the ancient Greek poet Homer in his immortal works «The Odyssey» and «Iliad» [9; 10].

The term «military democracy» accurately conveys the trends and a content of social transformations that have occurred in the last stage of the tribal system, first democracy as a mechanism for mobilizing resources to wage war, and later – the democracy only for those who lead this war professionally as a major, and often – the only activity. Then gradually the main results of war – the power and loot appear to be in hands of professional soldiers and their leaders – military chiefs.

The troops of well trained and equipped soldiers, professionals in the hands of their leaders become the very effective means of strengthening their sole authority over not only conquered, but the own tribes' population. However, there is redistribution and social benefits for military leaders and their immediate environment, which ultimately formed the ruling class. Instead of government authority, comes the power of authority. It forms a special mechanism, which through the

institutions of governance and violence, laws and religion provides the interests of ruling elite and its leader, who headed the apparatus of coercion – the state [5].

There was another way to form a state – the rebirth of elected religious and economic leader. Basing on his assets and groups of warriors, he usurps the authorities (previously leadership functions) on carrying the responsibilities in providing religious cult duties (to fulfill and interpret the will of gods, to organize sanctuaries, religious ceremonies, to bring sacrifices, etc.) and establishing the common public economy [25, p. 61–62].

It is clear that within new social and economic realities, division of the society into unequal social groups and classes, having the authority was not enough to become a leader. On the other hand, the state entities were often led by those, who didn't have the authority and popularity among wide public masses, and relied mainly on military and administrative power. But at least among its carriers, who seized the leading positions in the society and state, the leadership had to be built on authority. Otherwise, no one was assured from the emergence of new leaders, more convincing in their struggle for power. All this led to the fact that, to the opinion of rulers and philosophers of the first early class societies, the issues of leadership were influenced not only by new historical realities of its functioning, but also by the traditions of earlier times.

Leadership in the history of Ancient Egypt. One of the first human civilizations, with high level of agriculture, crafts, writing and trade development, own unique class division, cities and state, was a Egyptian one, which arose along the Nile River. Surrounded by deserts, impenetrable for the Egyptian enemies, the river gave tremendous opportunities for local people to conduct highly effective agriculture based on irrigation, facilitated communication among the population of the valley. The researchers

of the history of Ancient Egypt are unanimous in their assessment of the huge impact, that river had on the socio-economic and political development of the country.

Early Dynastic Period and the Old Kingdom. The first permanent settlements emerged along the banks of the Nile River at late 6th–5th millennium BC. The efficiency of irrigation system has contributed to a rapid population growth, separation of the handicrafts from agriculture, trade development and, consequently, to property and social differentiation of people and the emergence of slavery. Even though, the majority of population was still consisting of free community members, in the middle of the 4th millennium BC, the community itself became not a tribal, but a territorial one. Among the wealthiest of its members, priests and tribal notables, the ruling class began to form.

The increasing complexity of social structure and the relationships in society have led to merging of people within small areas (nomes). An important factor of their appearance was also a need to maintain the irrigation systems. Eventually it led to uniting of nomes, first within the Nile Delta (Lower Egypt) and its valley (Upper Egypt), and between the 4th – 3th millennium BC – to a single state. According to the legend, it was done by a ruler named Min in about 3 000 BC. As it is said, his own dog drove him into a lake near the Nile. However, he was saved by the crocodile (this image often displays the gods), which brought Min to the other side of the lake, where he founded Memphis – the capital of unified Egypt, built dams and channels, making Nile to serve the people. Therefore, gods' chosen ruler, the pharaoh becomes responsible not only for organizing an economic life, but also for the accumulation of power, necessary to maintain the unity of a state, which the efficiency of a single irrigation system along the Nile flow depended on [26, p. 74].

This process continued during the Early Dynastic Period (33rd – 29th centuries

BC) accompanied by the constant wars, which also helped to strengthen the power of state rulers – the pharaohs.

The strengthening of their positions was also influenced by the process of religious cults «centralization» in Egypt. Ancient Egyptians filled everything – plants, animals, mountains, water, etc. – with the spirits of gods. Each region had its own gods. Besides the local gods, Egyptians also worshiped the cosmic gods: the God of the Sun (Ra), the God of the Moon (Iah), and the God of the Nile River (Hapi). Many regions identified their own gods with some of these. Eventually, Ra becomes the main one, and gets recognized as the creator of everything, including people. He rules them for a few thousand years in a row, but when Ra gets old, people stopped obeying him. Cruelly punishing them for disobedience he rises up to the sky. The power goes to the couples born by Ra, who, after centuries of ruling, have also risen to the sky.

Finally, the authority appears in the hands of Osiris and Isis, who start to bring people up, teach and educate them. Confronting to it, Set kills Osiris, but his son – Horus comes into the fight for the honor of his father. As a consequence, gods divide Egypt between them, giving north to Horus and south to Set.

Kings were the heirs of gods. It was believed that Ra ordered that. Moreover, pharaoh was heir not only as a descendant in a few generations of people, but also directly: the queen was giving birth directly from the supreme God. At first, only from Horus or Set, and eventually – from Ra. Thus, pharaohs became gods and everyone had to kneel to them [34, p. 177–198; 27, p. 254–259].

However, another aspect of the divine status of the pharaohs, which yet B. Turayev drew an attention to, becomes obvious: «The gods are kind, compassionate and righteous, and therefore pharaohs had to also possess these qualities, and the best among them

have really liked to emphasize the height of their destiny and responsibilities of their status. That is why; despite all of the extremes, the ruling of pharaohs had a kind, wise and patriarchal nature» [34, p. 198].

As the researchers of civilizations' history note: «The pharaoh in Egypt was not just an intermediary between gods and people. He was the force, which provided integration between them, between the nature and society, the force which ensures peace and prosperity of the lands of Nile. Thus, the pharaoh becomes a guarantee, that the gods of Egypt... do care for their people» [26, p. 75]. In response to that, people had to acknowledge his right for the absolute power and leadership, and obey him in everything.

During the Old Kingdom (28th – 23rd centuries BC) such nature of relationships between the pharaoh and his subordinates has already been perceived as traditional. The tremendous pyramids, temples, built at the time have become a great evidence of this. Both, the slaves, and free community members have worked on their construction, however the last ones were still totally dependent on the owners of royal, temple and noble households. All of them had to also perform other duties and pay taxes to the pharaoh, who controlled the irrigation system and therefore – the whole life of a state.

Such situation has led to the unlimited power of nomarchs – the governors of nomes – based on branched bureaucracy in the center and in the communities, and on the army. Pharaoh becomes not only the embodiment of power of the Egyptian state, but also the embodiment of god in a human form, a God-man. Therefore his orders acquire the nature of unquestionable instructions [13, p. 26–40].

At the same time, there was a certain balance of interests between the direct producers, concerned with socio-economic stability, maintaining of an irrigation system, security of trade routes and borders, meeting the religious needs, provided by the central

government, and the interest of last one in collecting taxes, carrying on duties and execution of orders.

On the walls of the tomb of nomarch Neferk the Middle, the representative of the first 14th Upper Egyptian nome nomarchs' dynasty, who ruled in times of Pepi II (2246–2152 BC.), saved an inscription, that convincingly demonstrates the prevailing views on the destiny of rulers, the gods whom they embodied, and the relationship between them and public: «Oh, people, who pass to the north or south! How right it is that king lives for you, how right it is that God in front of whom you stand, lives for you, so pay me back with bread and beer of what you have, and make it with your own hands!». Therefore, the ruler has a right to be acknowledged by his subordinates through the material reward for performing the socially important functions on their behalf, literally «lives» by them. That is why nomarch does not require a reward, but essentially asks for it, convincing subordinates by explaining them, why he is exactly the one, who is supposed to rule them: «I am the spirit, provided better, than any other spirit, honorable more than any other nobles ever existed» [12, p. 15].

The other inscription, written on the ceiling of Iti from Gebelein: «I feed Gobelein in difficult years: 400 people became... own, [besides] I have not captured a man's daughter, neither took over his plow land.

...I gave a plow land and a house, filled with ... everything wonderful, [moreover] people say: «He is free [innocent] from robbing another» [12, p. 16].

Despite the orientation of early class societies on protecting the interests of ruling elite their leaders were obviously aware of the importance of wider social support for strengthening their positions at the authoritative Olympus. It is not by an accident in many teachings of state leaders to their children and subordinates, as a red line permeates the thought of the need for

humane treatment of ordinary people, considering their interests while making management decisions, protecting the principles of justice.

First Intermediate Period. «*Teachings of Achthoes*». This aspect of the ancient Egyptian pharaohs' activity became important, at times of so-called First Intermediate Period (mid. 22nd – mid. 21st century. BC). Enormous appetites of the central and local authorities have caused extensive social disturbance and protests of wide masses of population, which were against of breaking the traditional relations with authorities. The strengthening of local elite have caused a disorder in centralized state and the irrigation system it provided, weakening the country and its seizure by the foreign enemies [13, p. 41-42].

The «*Teachings of Achthoes*» or «*The Instruction Addressed to King Merikare*» does also belong to this period (22nd century BC). Its author, Achthoes III considers a humane and righteous king, who would have the honor and respect of its subordinates, and will be their acknowledged leader, to be the ideal ruler. That is why he tells his son: «Do not be evil, be friendly. Strengthen your monuments with love to yourself. Increase [the wealth of your city dwellers] and they will be thankful to you. The gratitude for your kindness comes to you, and [they] pray for your health to god Henti-heti... Let the time of your life pass with integrity, let the hapless to love the land he lives on... Make silent those, who cry, do not oppress the widow, banish a person because of his father's property» [17, p. 32]. Follow maat [justice – auth.], – emphasizes Achthoes, – and you will stay on earth for a long time», «encourage with your good temper to stand up [for you]» [12, p. 18].

Humanity and justice for Achthoes III are the duties of king, sent to him by God, who created the sky and the earth upon the request of people. That's why, as a messenger of God, the king has to serve him

and people, following his commandments of integrity and justice, by the behavior, praise, gratitude to be worthy of its destiny. «Honor the God on his path, – writes Achthoes, – made of stone, carved of copper... Decorate your homes in the west, your place in necropolis with an integrity, as one, who creates the truth. Let your heart lean on it. The virtue of righteous is accepted more, than a bull of sinner. Create for God and he will give you similar by the sacrifices, which fill the altar.

The inscriptions on a stone will keep your name, as God knows the one, who creates for him.

Care for people, the flock of God, as he created the sky and the earth for them, destroyed the darkness of waters, and gave an air for their noses to be filled with. They are his similarity, which came out of his body. He rises up to the sky upon their wish, created the plants, animals and birds to feed them. He killed the enemy and destroyed its children for their hostile intentions. He created the light upon their request and floats the sky on the boat to see them. He built a sanctuary for himself behind them, and hears when they cry. He gave them a ruler to support the back of weak...

Do not cause the sufferings. My mouth gives you the laws for the king. Uncover your face to rise up as a human. Let you reach me with no one to complain about you. Do not kill anyone, who is close to you, whom you praised. Gods are watching the king. Let people love you, and remember you for your integrity. Avoid the evil, and you'll say: The time of sufferings is destroyed due to those, who come from the House of Achthoes... Look, I'm telling you my thoughts, excellent from the bottom of my heart to stand in front of you» [17, p.35].

Considering a significant importance of religion and the cult of gods for ancient Egyptians, all the above mentioned arguments of the necessity of decent behavior for rulers had to have a tremendous

impact on them. Because, according to the teachings, they are not just created by gods, as well as other people, but sent by them to help others, to be a support for them. It is their direct responsibility before people and the gods, i.e. the divine nature of the kings', rulers' and eventually – the pharaohs' power is an additional argument not only for the benefit of their right to power, their right to rule, but also a reminder of their responsibilities before people and the gods. Therefore they could be god-like only by executing the will of gods – serving people.

Another translation of the same place in teachings gives much shorter interpretation of this thought: «Create for god, and he will create the same for you,... that means – your name will be invited to the sacrificial viands. God knows how to care for those, who create for him [12, p. 21].

Achthoes warns his son, that gods «will not be lenient in days of trial over the poor [deceased – auth.], in times of executing the charter (for the property of buried ones). It is hard, when the prosecutor is a sage; do not hope for the length of years, they see time (of life) as one hour; a person stays (alive) after death, only when its (good) deeds are near, as supplies. Staying there – is an eternity and the one, who acts against its will – is a fool; as for the one, who took it without a sin, he will exist there, as God, walking freely, as ruler of eternity» [12, p. 18].

Therefore, serving God and people – is the main duty of a leader. Such leader's behavior – is the basis not only for credibility of the subordinates, but also social peace and harmony among themselves. «Who does not have things – writes Achthoes – is greedy to what the others have... The one, who is rich in his house is not prejudiced, he is the owner of things and is not in poverty. The poor man does not tell the truth. The one, who says: «Oh, I wish I'd have». He cares for the one, who owns his alms» [17, p. 32].

Regarding this, Achthoes advises his

son: «Give the welfare to your people; (thus) strengthen your border and (people's) commitment to you; it is good to create for the future... The one (ruler), who wants to own (everything) in the country is miserable [...] and greedy when others own, – is unwise. [The life] on the earth (is) fleeting, it is not continuous, but a (good) memory on it – is the (eternal) youth. It is inappropriate for the owner of Two Lands to own something that belongs to millions of people; whether there is [...] someone to live forever? The one, who comes into the hands [of Osiris] leaves (the earth), just like the one, who has lost everything he was enjoying» [12, p. 18].

Therefore, the real ruler is the one, who cares not as much of own wealth, but of the welfare of its subordinates: «Increase the number of [...], attached to the city, to glorify god for distributing (food), sent to your [name]» [12, p. 18]. That is why, Achthoes calls to be restrained in collecting taxes. Thus, he relies on both – a tradition, and the personal experience: «It is good for you, when the carriers of rural taxes come to you from the south side with gifts. But I was acting like my ancestors, when she had no barley to give me. Thou you also be generous to their weakness (to pay) you, feed yourself with your bread and your beer» [12, p. 19].

Achthoes advises to pay special attention to the entourage of the ruler – the nobles: «Honor your nobles, – advises he his son – enrich your nobles and they will follow your laws... The great is the one, whose nobles are great; the king who owns his nobles – is victorious, (really) capable one – is rich in his nobles». In the relationships with them a ruler has to also be guided by the principles of justice (*maat*) and integrity. «Speak *maat* in your realms and the nobles, who handle the country, will favor you; when the righteousness of heart evidences of the divine ruler, the palace calls out the awe at the borderlands» [12, p. 18].

Achthoes advises to treat warriors, especially the young ones, with the same

attention, picking up loyal guards among them, and providing them with all the necessities: «Call your young men to the service and the capital will love you. Increase the number of your supporters from the youth of conscripted age; look, your cities are full of new reinforcements... Enrich your nobles, lift them up [...], increase the number of young warriors of your guard, provided with the lists (of workers), gifted with plow land and awarded with cattle» [12, p. 19].

All of this is essential for the ruler in performing his military (protecting borders of the state from the external enemies), institutional and economic (building cities, promoting the crafts and agriculture producing, management, construction of dams, temples, monuments to gods, etc.) functions. Achthoes describes them with a special care and attention, emphasizing that a ruler has to be an architect, not a destructor. «Distraction, – writes he – is a filth, there is no one, whom it would be useful to strengthen (for himself) something that he destroyed, renew (for himself) something that he ditched. Beware of this! A punch will be paid by a punch» [12, p. 21]. The love and respect are not conquered by destruction. «The name of a human is imperishable, due to its achievements», – reminds Achthoes [12, p. 20]. That is why, the duty of a ruler's power is to remember: «Attached to its monuments by one (the king), whom other takes care of; a human creates for its predecessor, wishing that the one who follows, would care for what has been done» [20, p. 21]. That means that the real leader is equally responsible for both, the past and the future. And he has to always remember that.

Achthoes has clearly realized one more important peculiarity of leadership: leader's responsibility is always personal. Modern scientists also write that only one can be a leader, and he is always alone. Achthoes also warns his son about that: «The power of the king, – he writes, – is an excellent service,

although it doesn't have a son or brother» [12, p. 21]. Leader has to be ready to it, remembering the words of Achthoes: «Everything that has to be done, – is (our) indispensable destiny» [12, p. 21]; «There is no piety hidden (in inactivity)» [12, p. 19]. Thus, leader has to be a source of inspiration and the example for its subordinates, showing outstanding personal qualities: «Look, – writes Achthoes, – the king is a lord of joy, [...] you have to act as an example, you have to create with your (own) muscle» [12, p. 20]. He must not demonstrate the weakness in any way, but vice versa – show the strength and persistence toward achieving your goal: «Honor the God, do not say that your heart is weak, do not drop your hands, and it will be achieved with joy» [12, p. 20].

Teachings distinguish a number of other features, which were especially appreciated in leaders. Achthoes III pays special attention to wisdom and knowledge. «Wisdom, – he wrote, – is [a shelter] for nobles. No one attacks a sage, knowing his wisdom. No lies happen in his time, because the truth comes to him purified», as it is said in the speeches of ancestors». Thus, the king claimed that there is no wisdom without knowledge, and that is why, he emphasized the importance of constant learning, and updating of knowledge. «The wisdom is created by knowledge» – is emphasized in the «Teachings» of Achthoes. Thus he advises his son: «Deploy your scrolls, follow the great wisdom, as the one who learns will become skillful». Everyone involved in administrating, and especially a leader, has to strive for people to say: «There is nothing that you don't know» [17, p.31–32]. «... [The] ruler of Two Lands, – emphasizes Achthoes, – is the one, who knows, a king – the master of his nobles is not an ignoramus, he is already wise at his appearance from the (mother's) maw, god raises him in front of millions of people» [12, p. 21].

The vision of a ruler, his restraint,

patience, goodwill and mercy – are the sings of his wisdom. «Do not be angry or evil, as great is the kindness, which continues the life of your monuments with (people's) love to you... They honor the life of sagacious, the arrogance will turn into a suffering... Beware of punishing hastily! Do not kill – there is no use for you in it, punish by beating and imprisonment; thereby this country will be populated... God knows the obstinate, but punishes for (the useless) blood; the merciful [continues] the time (of his life). Do not kill a human, of the dignities of whom, you have learned yet, when you read the writings in a singsong» [12, p. 18].

To Achthoes' opinion, the significant quality of an ideal ruler – is his speaking skills, the ability to persuade and to convey his thoughts to his subordinates. His orders and instructions have to be clear and reasonable and understandable for implementing them. «Be skillful in your speeches, and your power will be [great]. A tongue – is a sword, a word is stronger, than a weapon» – taught Achthoes III his son [17, p. 31]. Emphasizing the importance of the relationships between the noble rulers and their direct subordinates – the nobles, he advises his son: «Do not make a difference between the son (of a noble) and an ordinary man; bring the man close to you for the deeds of his hands, and any deal will be fulfilled [...] for the (royal) holder of power» [17, p. 19].

Despite such humane and clear, in the context of management and administrative tasks which leaders have to deal with, requirements to them, not only those requirements had significance in determining their status. Subjugating the state apparatus in asserting their authority, the kings, supreme rulers and nobles also relied on force. Therefore, one of the most significant features outlined in the Ancient Egyptian and other texts of that time was a cruelty of leaders. Achthoes III, who was just concerned of complying with the principles

of justice in leaders' actions, at the same time was giving the instructions of how a king should behave in relations to those, who could limit his power or influence, especially to those rebels, who by the force of their influence, can undermine the stability of social relationships and power. Achthoes III calls such people Achthoes III «harmful» and urges to ruthlessly suppress them. «A harmful man is an incite. Destroy... kill him, wipe his name, [destroy] his supporters... Rebel is distemper for the city dwellers, as he creates two squads of young warriors from his subordinates. If you find a city dweller and his deeds are known to you, report to your subordinates and they will destroy him – he is an enemy. A harmful man is the incite for the city. Suppress the crowd, destroy the flame, that comes out of it [17, p. 31].

However, the demand to be decisive in fighting against rebels, who break the social peace and undermine the foundations of ruler's power, which the teachings of Achthoes III begin with, is limited by the number of other requirements to a leader: do not give in to the emotions, be objective and restrained, fair, generous and forgiving. «Be merciful [...], when punish, [... people] in joy. Deserve the blessings of God; let people even in your absence say that you punish only according to the guilt. A good temper – is a sky of a person, and not the onerous vilification of the embittered heart.

Achthoes III advises to always give person a chance to acknowledge its mistakes and be generous to those, who ready to correct them: «If you find that he is the [main] one in the settlement or a ruler of (a large clan), assign him (a work) for yourself... Do not ravage a human, who fulfills prescriptions [...].

...a month will pass [...] and he will say, he thought about it and will awake; «let me be in good health on the earth» [...] be merciful to him, when your heart is in joy, and all the people will say: «it is his second

birth» [17, p. 17].

The teachings of Achthoes III – a unique set of requirements to the ruler, who would fulfill socially significant functions, taking advantage of the respect and support of its subordinates, i.e. would be their leader, and not just a carrier of power. Not by an accident in historical documents, which reflect the activity of next generations, dynasties of rulers, pharaohs and nomarchs, they are sometimes repeated word by word – either as recommendations to the rulers, or as reports on their activity, which met these requirements.

Middle Kingdom. This is one of the key characteristics of the Middle Kingdom period (2055–1715 BC), when pharaohs restored the unity of the country, the common irrigation system, connecting new regions and even conquered territories to it. Due to that a number of crafts, trade and agriculture have risen to a completely new level (in particular, the bronze has been mastered). The cities prospered. On the background of royal households' reduction, the role of noble and temple estates, and especially – small and middle-sized households of the community members, who also started to use the work of slaves, has contrary increased. Although pharaohs failed to eliminate the independence of nomes and their rulers completely, their power and credibility to it seem to correspond with the vision of Achthoes III [13, p. 42–46].

The terminology of Achthoes III is almost word by word repeated in a biography of nomarch Amenemhat (Amenemhet), dated by the end of Senusret's I reign (1971–1962 BC). It had to confirm the compliance of leadership status with the hero of the story. «There were plenty of love and commitment addressed to me – read we in a biography, – I was a prince, who loved his city... I ruled the Ma-hedj nome to its borders, countless times visiting [all areas for a personal supervision].

Never did I harm a daughter of poor,

oppressed a widow, there was no poor around me, no hungry at my time...

I gave a widow the same as one, who had a husband. Never I raised a junior over senior in everything I gave [them]» [12, p. 24].

Same motives sound in the teachings of king Amenemhat:

«... I was giving to the poor, I lifted up a small one. I was available to the poor, same as to the rich one...

...never new I a calamity, there was no one equal to me in valor. I went to Elephantine, went down to the Delta. I stood on the borders of my country, saw its boundaries, stretched the power of my hand and my strength to its borders. I cultivated grains and cereals, honored Nepri (or Neper). The Nile was in favor to me in all of its valleys – there was no hunger, no drought in times of my reign, and lived in peace due to my deeds, and glorified me. Everything I showed was to the point. I tamed lions and brought crocodiles, conquered the Uauat, captured the people of Mudgee, I kicked Asians out like the dogs. I built a palace and adorned its chambers with gold» [18, p. 122-225].

At the same time, ancient written sources greatly complement the image of an ideal leader, describing its real or desirable skills and abilities in other spheres of activity. In the classic Ancient Egyptian source, court novel of the 20th century BC, called «The Story of Sinuhe» the focus is shifting to the qualities of king-warrior king-defender of borders, king-conqueror of the neighboring nations. «He is truly – a God, – says as Sinuhe, an author of the novel about the ruler – there is no one equal to him, and there was no one equal to him before. He is the holder of wisdom: his ideas are great, his orders are excellent. The ones are sent and returned upon his order. He was the one to conquer foreign countries, while his father stayed in the palace... He is the hero, acting by his hand, a brave one, who has no equal to himself, attacking the Asians and engaging in battle. He is the one who

bends down the horns and weakens the hands [of enemies], so they cannot close their combat formations. He is the one who is vigilant, he breaks the crown, and no one can stand next to him. He is the one, who steps destroying the outlaws, countless are those, who show him their backs. He is strong in his heart in time of attack. He returns [others], but does not show his back. He is brave in heart in front of many [enemies], does not let the weakness get into his heart... He is fearless, [when] sees the Easterners. His joy is – attacking Asians. When he grabs his shield, despising his [enemies], he does not repeat his strike, killing them. There is no one, who would escape from his arrow, no one to pull his bow. Asians run away from his hands, as from the Great Power. He fights without stopping, without sparing anyone.

He is – the lord of charm, great by his sweetness and conquers with love. His city loves him more, than it loves itself, and worships him more, than its God. Men and women pass, congratulating him – he is the king! He was winning [already] in mother's maw... his face was directed to it from the birth. He increases those, born with him. He is the only, given by god. How glad is the country, which he rules! He is the one, who broadens its borders, and conquers the southern lands..., [as] he is the one, who is created to win... Certainly, Egypt prospers, knowing his strength» [12, p. 26–27; p. 44–45; 16, p. 36–37].

Inscriptions that reached us from the time of the Middle Kingdom show that in the eyes of their contemporaries the credibility and authority of ancient rulers were foremost affected by their military successes, which considered to be the evidence of a special military talent and a god's choice of the leaders. Not by an accident the messages about military campaigns, the victories gained, the trophies obtained, the valor exerted in protecting state borders – a favorite topic of «letters» from the distant

past leaders and their chroniclers. For example, the pharaoh of 12th Egyptian dynasty Senusret III (1888–1850 BC) wrote: «I made my border, [when] sailed to the south [further than] my parents. I increased what I have got. I am the king, who says and does! I implement, what my heart has conceived; fierce to conquer; determined to fulfill successfully; the one, who doesn't let the deeds sleep in my heart; thinking of poor...; not humble to an enemy, which attacks; who attacks, [when] gets attacked...

A wonderful son – is an advocate of his father, which strengthens border for someone who gave birth to him!

As for the one, who will leave his [border] and will not fight for it, he is not my son, he is born not for me» [17, p. 37].

The leaders of the Middle Kingdom were, as previously, valued for their managerial talents in organizing the construction and irrigation works, regulating the rivers' and channels' spills. Rim-Sin, the king of Larsa (18th century BC), for example, proudly announces, that he made a channel, «which provided drinking water to numerous people... which gave a huge amounts of grain» [20, p. 87].

Thus, the recognition of society received foremost the socially significant actions of state rulers. Breaking these principles by the pharaohs of a united Egypt or by the momarchs of local nomes, extremely negatively affected the social, economic and political development of the country, its defense and military capacity.

Second Intermediate Period. «Ipuwer Papyrus». The Second Intermediate Period in Egypt (mid. 18th – mid. 16th century BC) has become a good convincing evidence of this. Economic achievements of the previous period were accompanied with increasing taxes and duties, related to an active urbanization, building channels, temples, maintaining army of the pharaohs, their military campaigns. It has led to a tremendous insurrection, which destroyed

the social, political, administrative and military fundamentals of the country. The rulers of the local nomes, who could not resist the wild warlike Hyksos tribes by themselves, have openly taken a separatist position regarding central authorities. By 17th century BC they have occupied not only the Lower, but the Upper Egypt [13, p. 46-47].

The «Papyrus» of Ipuwer («Ipuwer Papyrus»), who lived in 18th century BC, and thoughts of which about the country's fortune have reached us from the inscriptions of New Kingdom (1300 BC), show us a stunning picture of calamities of people, whose rulers have failed to reach that level of responsibility and the requirements of society to a leader.

Ipuwer describes the picture of economy's decline, of hunger, which swept the country: Hunger is all over the country. Blood is everywhere. Death is not removed, not cleaned; many dead bodies are buried in the flow [in the Nile River]. The river [turned] into a tomb, [and] a place for embalming. People [eat] grass and wash it down with water. They can't find fruits [on the trees] and grass for the birds [anymore]. The swipes are taken out of the pigs' mouths...

...grain dies on all the ways. People are deprived of their dresses, ointments and oils. Everybody say: «We have nothing». Granaries are destroyed.

...roads [are empty], as there are ambushes on them. People sit in the bushes and wait for a night traveler to grab his carriage. Everything he is at is taken...

...no craftsman works. The enemies of the country have stolen its crafts» [17, p. 43, 45, 48].

Ipuwer tells us about a destruction of ordinary social and property relations system, which has previously been a basis for stability and prosperity of the country: «A man sees an enemy in his son... Inhabitants of the desert [barbarians] have become Egyptians... The lands with the best soils are in the hands of gangs..., ordinary

commoners have become the owners of jewelry... nobles are in sorrow, commoners – in joy. Every city says: «Let us beat the strong [wealthy] ones among us»... A robber has become an owner of wealth: [a wealthy one] [turned into] robbers... the children of nobles are crashed into the walls... the ones, who have been ruled, have become the owners of slaves. The one, who has been a messenger, now sends the other one. Look, the one, who did not have his own bread [has become] an owner of granary. His pantry is filled with the property of other one», etc.

The traditional system of managing a country appeared to be ruined: «There is nowhere a man of yesterday; nobles do not share with people [their] joys... The palace of a king got empty... the right and the law in the country [exist only] by their name... a wonderful trial chamber. Its acts are stolen, its storages are deprived of their secrets... its magic formulas became well-known... its archives got open. Authorities are killed..., [their] tax declarations are stolen. Their documents are taken away..., the scrolls of laws of the trial chamber are thrown out and people walk on them on the crossroads. The poor break its seals on the streets. Indeed: the poor reached the status of Ennead, [as] the state of business in the House of Thirty has lost its insularity... The poor freely come in and leave the Great palaces.

... The king is captured by poor... Look: depriving the country of the royal power has begun, by the people who do not know the law, they began to revolt against Uraeus, [the eyes] of Ra, who pacified the Two Lands... The secrets of the rulers of Upper and Lower Egypt have become well-known to all. The capital is concerned with its needs. Everyone is seeking to start a civil war, and there is no opportunity to resist. The country is tied up by packs of robbers... The owner of awards is in a misery... all posts are not at their places, as a frightened flock without shepherd... the powerful [the noble ones] are not [reported of the current state] of

people. [Everything] is close to collapse».

Ipuwer has no doubt that the reason of all the disasters in the country is a lie, hatred and inactivity of God's viceroy on earth – the king. As «God – he writes – «is a shepherd for everyone». That is why it [the calamity] would not come if gods were among them [people]... A warrior would come out to destroy the evil, which they have given birth to. But there was no ruler at their time, Where is he [even] today? Is he sleeping? Look, his strength was not seen [so far]. I could not find you, when we were dying. [The king] does [not see anyone, except] the enemies... The words of him [the king] is that something, what raises a distemper [more, than] a stick of rapist... The one, who has done nothing between the sky and earth, is afraid of everything. What has he done? What have we achieved? It [a human] stands against something, you don't want to destroy. Intelligence, truth and knowledge are with you. And turmoil, along with the noise of feud, you send all over the country. Look, one commits violence to the others. [People] stand against your orders... Is there a shepherd, wishing [his flock] to die? Oh, if you ordered to answer this question! The one, who loves – is one person and the one, who hates – another. Their lives are dying in all ways. You were doing [everything] to cause it. You were telling lies. The country has become a poisoned grass, which kills people... Oh, if you try [at least] a little bit of misfortune, than you would say...».

Here text of Ipuwer's appeal to the ruler ends. However, from the context of his story, is not hard to guess, what its author, who further describes the future prosperity of his country, its military power, renewing borders and the impact on neighbors, has hoped for [17, p. 43–53]. For restoring the strength and power of God's viceroy on earth, which would personify the traditional qualities of a true leader («a man of yesterday»), would fulfill the hopes of

subordinates for social peace, stability and justice, would be able to restore the laws and traditions («oh, if the country stopped crying, and there was no distemper»), organize a country's defense against the external enemies («Oh, [where is he], the one who will repel the attacks of our enemies?»), which means – it is all about implementing the leader's functions, put on him by the ancient Egyptian tradition, and a divine personality of a leader itself, which would meet all the requirements.

Obviously, Ipuwer informed us about the tragic events of so called Second Intermediate Period in the history of Ancient Egypt, when nomadic tribes of Hyksos dominated over its territory.

New Kingdom. Fight against them was quite long, and ended up with a victory, only in the middle of 16th century BC, when the rulers of 18th dynasty freed and strengthened Egypt. Thus, a period of New Kingdom, when Egypt turned into the world power, began. It became possible due to centralization of country's management, allocation of military strata as a separate social group, which pharaohs relied on in their successful conquering policy. It allowed not only to expand the borders of the state, strengthen its material and financial resources, but made slavery quite a common. Not only nobles and rich have become the owners of slaves now, but even ordinary warriors and community members. Giving lands to the serving people, pharaohs have strengthened their military, administrative and political positions. The bulk of Egyptian population has also felt the improvement of situation. The era of New Kingdom has become one of the most successful in the history of Egypt.

However, a lot of social contradictions, called by increasing taxes and duties for the great construction works conducted by the pharaohs, providing the cult of gods and rulers, military campaigns have been accumulated over a time. Especially this oppression felt when the

conquering plans of pharaohs were failing. Local nobles and the servants of cult immediately tried to get advantage of the mass discontent, to limit the power of God – pharaoh. Eventually, by the end of 11th century BC they managed to achieve this. The era of New Kingdom has come to its end [13, p.48–64].

Documents of this period emphasize only those features of pharaohs, which determined their military successes. Thus, Thutmose III (1504-450 BC) goes at his «first victorious raid, [to destroy the assailants] of Egypt's borders, with valor, strength, power and triumph». He defined his place and role for everyone in the campaign, while «leading his troops on his own» and making «strong» the hearts of his warriors. The characteristics of Amenhotep III (1450–1425 BC) are also significant: «His face is ferocious, like [the face of] Bastet, like the face of Sutekh in the hour of his anger... like the ferocious lion, running through the dessert». King «circles» over his enemies, like a divine falcon». He was strong like Sekhmet is strong, like Moktu of Thebes».

The enemies just could not stand against such a leader: «They got desperate and their hearts got weak, [when] they started falling to the knees of their friends one by one, including their commander, and there was no one with his majesty, but [him] and his mighty sword. His majesty destroyed them with arrows, and went away with a joyful heart». In other fight «his majesty got so furious, like a divine falcon and his combat draw gear was flying as a falling star from the sky». Capturing a lot of captives «his majesty was guarding them till morning, [moreover] his ax was at his right shoulder. He was alone, as his troops were just on their way, and they heard [only] the call of pharaoh». So, it's not by an accident, the defeated appealed to him as to the ruler of all foreign countries, emphasizing not only his features of a warrior, but a divine nature of his power: «oh, the son of Ra, Amenhotep, the god and ruler of Heliopolis, the ruler of

all rulers, the ferocious lion» [17, p. 71–74].

The most definitive features, of a military guide, a leader in the Poem of Pentaur, the contemporaries have gave to the pharaoh Ramses II (1317–1251 BC), who protected Egypt from the invasions of Hittites and made peace with them: «His majesty is a young ruler, active like no other, there is no one similar to him by strength, he is brave as Montu at his power, beautiful as Atum, seeing the beauty of which (everyone) rejoices, he is great by his victories in all foreign countries, (moreover) no one knows, when he starts to fight. A wall of his warriors is strong, so is their shield in the day of battle. A bow carrier, who has no similar. He is stronger, than a hundred thousand (warriors) together. Goes forward, acts as many. His heart is filled with strength. He is mighty in heart during the melee... Thousands of people cannot stand in front of him, and hundreds of thousands pine, when see him. The lord of horror, famous by his combat roar among all countries – makes [the hearts of strangers] tremble as a ferocious lion in the valley (among) the beasts. He commands valiantly... does not speak boastfully. He is wonderful in his intentions and kind in his instructions. Find the best in his speeches... His heart is like a mountain of copper».

It is clear, why «the ruler of Hittites was standing among his troops, what happened to him and why he did not come out to fight, out of the fear for his majesty». When the enemies saw Ramses in battle, one of them has yelled to another: «It's not a human, the one among us! It's Set, great in his power! Baal has settled in his body! People cannot do what he does: one defeats hundreds of thousands; moreover there are no foot troops, neither chariot troops with him. Leave faster, run in front of him, and we'll find a life for ourselves and will breathe the air in. Look, who comes (to us) to weaken everyone's hands. They cannot hold the bow and the spear when see how he

rushes down the road!» [18, p. 122–138; 15, p. 120, 123; 16, p. 58–71].

At the same time, the senior management functions, traditionally related to maintaining the irrigation systems, sizing and collecting taxes, helping the poor, providing the cults, building temples, cities and fortresses, providing conditions for the development of handicrafts and trade, continued to associate with leader. Although the pharaoh did not conduct management functions directly (they were concentrated in the hands of highest official and its subordinates), he controlled their activity, so that it does not contradict the traditions and principles, related to them. Not by an accident, among the duties of the supreme dignitary of 15th century BC («tjati») was written: «Then will he come to greet the ruler, who shall be alive, unharmed and healthy. [He?] will report him on the state of Two [Egyptian] Lands at his home daily» [12, p. 80].

The instructions of the pharaoh to newly appointed senior state dignitary (in interpreter's terminology – vizier) are also quite remarkable: «His majesty told him: «Supervise for the place of vizier's presence, be aware of everything that is happening there: the order of the whole country depends on it. The post of vizier is not pleasant. It is bitter from the beginning. It is copper, surrounding gold for the house of its master. It requires not to pay attention to princes neither to dignitaries or nobles, does not allow to make slaves of any people, tries for him, not for another.

When a petitioner (besecher) from the Upper or Lower Egypt or from any other land all over the earth appears, take care for everything around to be done according to law. For everything to be done as it should and (anyone) could find justice. Because the prince is for all to see – water and wind disclose everything that he does. As what he did never remains unknown. Considering the case of a (petitioner), he should not rely on

the word of subordinate, but should know basing on his own opinion, and say in the presence of his subordinate: «I have nothing here to have a voice for – I will send a petitioner with his case to another dignitary or prince». The safest for a dignitary is to act upon prescription, fulfilling what was told to. The petitioner after a decision should not say: «I was not given a justice».

The words of king – his instructions to the vizier are given in the Memphis ceremonial: «... (beware) of what is said about the vizier of Achthoes». And the following is being said: «he oppressed his own in favor of others for the fear of someone to say, that he is passionate to his own. But that is already an over-justice». «Do not forget to decide fairly. God does not like prejudice... Treat an acquainted as well as a stranger, the one who is close to the king – the same as one, who is far from (his palace). The prince, who acts this way, will be strong at its place...»

Do not be angry at anyone without a reason... the prince is a prince, which calls out fear, but the respect to prince appears only, when he makes truth. If the prince has a respect, the fear will throw a liar to his knees, but you will gain the respect only by making a truth at your position.

Ones expect making a truth from the vizier's behavior, as – it is a real law from the times of God» [34, p. 225–226].

However, the authorities could not embrace the pharaoh other, than like a God. Moreover, the pharaoh itself was constantly demonstrating his belonging to the host of gods. The inscription of Ramses II, saved in Abydos gives us an appeal of Ramses to his deceased father Seti I: «You went up to heaven, you are in the retinue as those, who stay there near Osiris, the lord of ages. Your hands reach Atum in heaven and on earth, like immutable and eternal stars».

In other case, it is already Ramses II, who acts as god, with the same kind of claims, giving orders to his dignitaries to pave the way to gold-bearing Anita. Hearing him, they respond: « You are similar to Ra in

all his actions; everything that your heart desires is fulfilled. We see innumerable miracles of yours, since you appeared to be our king». Everything that comes out of your mouth is like the words of Horus on the horizon. Is there something that you don't know? Who is the creator, similar to you? Is there a place, you would not see? There is no country, you would not conquer. You ruled, yet being in the egg, in your rank of a young prince. The state of Two Lands has been reported to you, yet when you were a boy with curls. There was no monument, which would not be in your jurisdiction, there was no order, without your authorization. You were the «supreme voice of the army, when you were a boy of ten years old. If you tell a water: «Go to the mountain», the ocean comes under your voice, as you are – the embodiment of Ra, Khepri in its true essence. You are – a living semblance of your father Atum of Heliopolis [34, p. 333–334].

So, the divine origin and a corresponding status of the pharaoh got recognized yet for over two thousand years after the inception and approval of exactly such kind of its perception. However, yet after two thousand years, the tradition had still seen «the king of Upper and Lower Egypt, living by the truth» [27, p. 90].

The return of Egyptian pharaoh Tutankhamun (1354–1345 BC) to such a tradition has determined his popularity in Egypt. «The good ruler, who does good for his parents [ancestors] and all the gods – read we on the ceiling, set at his time in Karnak – he strengthened everything that has fallen into decay among the sights of eternity. He destroyed the falsehood in Two Lands. The truth appeared [in its place]. He made that evil become an object of abomination. The country [has come] to its original state.

...And now his majesty has shone as a king...

Egypt and the foreign lands are under his care. The whole country bent to his power.

There [was] his majesty in his palace,

located in his house of «Aaheperkara», as Ra in the sky. And his majesty cared for this country and for everyday needs of Two Lands [of Egypt].

And his majesty was pondering the plans by his heart, looking for any excellent deal...

He increased everything, existing before, followed everything that was done by his ancestors» [17, p. 97–99; 15, p. 113,115].

In the second half of the 14th century BC pharaoh Horenheb «came with honor» and «filled «the Two Lands» [of Egypt] with his beauty. As for this kind God, he was born for Ra... makes the truth within Two Lands...

The thoughts of his majesty – [is] a great vault, which rejects the furious around...

Here his majesty is awake for the whole day, looking for good of Egypt, examining things... ».

Horenheb's order of the middle of 14th century BC establishes the norms of responsibility for violating justice, while collecting taxes and other various fees for local rulers and authorities (which is not typical for the pharaohs, as judicial functions were concentrated in the hands of dignitaries and the servants of cult). To maintain justice Horenheb had also appointed judges «terse, highly moral, the ones, who can judge, hearing the king's speech and the laws of judicial chamber... I settled them in large cities of Upper and Lower Egypt... I gave them prescriptions and laws... I taught them on their life path and directed them to the truth. My guidance to them is: «Do not get along with others, do not take the bribes from others... Is it right to do untruths against the righteous? As to any local prince, dignitary or noble, of whom would be heard that he sits there to make justice, making untruth instead, it will be treated as a crime, which deserves death. My majesty has done it for the laws of Egypt to be enforced well, for the life of those, who live there prospered

[17, p. 101–102; 15, p. 116, 118].

Pharaoh of the 20th dynasty (beginning of the 12th century BC), who became famous due to his successful military operations considered his other achievements to be the main ones: «I planted all the land by the trees and bushes; I gave inhabitants the opportunity to sit under their shade; I made it possible for women to go anywhere with a raised veil and do not feel offended by strangers on their way. I made my infantry and cavalry sit in the villages, with nothing to do; there is no fear anymore, no enemies of Kush and Syria. Bows and arrows are peacefully lying in pantries. People are fed and satisfied; their wives are with them, their children are near them; they do not look back (with the fear), their hearts are in peace; – I am their defender, I feed all the land, release everyone from trouble and save from the strong» [34, p. 314].

In his testament he also adds strengthening the unity of a country and the royal power, establishing social peace and creating conditions for its economic development to his achievements. However, the most of all he is proud of the devotion of his subordinates. «Their hearts are satisfied, – read we in the text of a testament, – as I was with them, defending and protecting... I freed the men from his trouble, and gave him breath. I freed him from the stronger and more influential one. I gave all people to live in peace in their cities... I was doing good deeds for both – gods and people. I spent [my] reign on earth as the ruler of Two Lands, and you [were] the servants at my feet, and I was not trampling you.

You were desired to my heart, according to your useful deeds, as you zealously fulfilled my orders and prescriptions».

It is necessary to mention that the requirements of gods and people to the pharaohs were quite fair and humane; care of the subordinates combined with rather strict requirements to the last ones. Ramses III

quite sufficiently and concisely notifies about them, appealing to Egyptians with a request to obey his successor: «Fall at his feet, kiss the ground before him, bend before him and follow him all the time, glorify him, praise him, exalt his beauty, as you do it for Ra every morning! Give him your donations [in] his great palace! Bring him gifts of the [Egyptian] and foreign lands. Follow his commands and orders as I am among you! Obey his prescriptions and you will prosper under his power! Work for him [all] as one in any case! Make the creation of your own hands for him, – and you will fall at his favor every day!» [34, p. 114].

So, in an exchange for care, help and protection, conditions for life and work, which a divine, righteous and kind pharaoh had to guarantee, all Egyptians, regardless of the type of their activity and status in the society, fall into complete dependence and had to unconditionally obey him. However, it could not be different, as pharaoh was acknowledged equal to gods, which in ancient societies had the absolute power over people.

Late Period. The tendencies towards strengthening the role of local princes and dignitaries, which revealed already at the end of the New Kingdom period, became dominant during the Late Period of the history of Egypt (1075–332 BC). Even those rulers of nomes, who managed to unite Egypt under their power at least for some time, could not neutralize their impact.

The external enemies were successfully using this. In 10th century BC the Libyans seized control over the country, at the end of 8th century BC – the Kubyans, which ruled Egypt till 664 BC. Later they were replaced by Assyrians. Egyptians regained control over the country and renewed its unity only at the times of 26th Saite dynasty (664–525 BC). But immediately after its end, Egypt became a part of Persian Empire (525–404 BC). Only in unity Egyptians could get rid of them. However, in 343 BC Egypt was conquered

by Persians again, and in 332 BC – by Alexander the Great, who accepted the title of pharaoh and opened the new – Hellenistic Period in its history [13, p. 65–73].

The other invaders did in the same way, trying to use Egyptian tradition of relationships between rulers and subordinates to strengthen their power. It is not by an accident, the king of ancient Kushite, Piye (once transliterated as Piankhi), engaging the throne in 740 BC, inscribed on the ceiling: «Listen, I have done more than ancestors. I am the king, semblance of God, living image of Atum, who came out of the womb, remarked as a ruler, whom other rulers are afraid of; the father of whom and mother of whom knew, that he will become a ruler, yet when he was in the egg, kind God, dear to Gods, the son of Ra, created by his own hands, Amun – Piankhi».

And the tradition worked out well. The subordinates of a divine god-king, pharaoh-god continued to perceive him that way. As stated in an inscription on the Piankhi's ceiling, after hearing his words, «fell they down on their bellies in front of his majesty, shouting: «The name of yours is giving us strength! Your reminding is ruling your troops. Your bread is in our stomach on any way. Your beer is quenching our thirst. Your power is giving us strength. The ones are afraid of mentioning your name. The troops, commander of which is coward are deficient. Who is equal to you out there? You are the victorious king, acting by your own hands; leader of the military actions» [15, p. 150, 152].

However, the real power of pharaohs has tremendously weakened, and appeared to be in the hands of supreme servants of cults, senior authorities and local nomarches. The text of king's of Kush Aspelta (593–568 BC) «Election Stela» clearly illustrates this. After the death of his predecessor and brother Anlamani, he did not inherit the status of a king, but was chosen by the military chiefs and nobles of the royal palace, who applied to the «servants of Amun-Ra». They have reported the will of God, who pointed at Aspelta: «He is your king, he will revive

you, he will build all the temples of Upper and Lower Egypt, he will set the sacrifice to them». At the same time, giving the king all the authority, Amun-Ra meaningfully notes: «[I have gave you] all of this. And [you] should not say: «Oh, I wish it would be forever» [17, p. 135–136].

Therefore, the tradition of the divine origin of the ruler and his duties to the society acted even in the face of the real weakening of his political power.

Conclusions of the research and prospects of further studies in this direction. Thus, for several millennia, the existence of statehood on the territory of the Ancient Egypt the power of the pharaoh continued to retain the highest sacred authority and religious status. Engaging the throne, pharaoh was receiving the status equal to gods, but had to fulfil their will. It primarily lies in maintaining the faith of the Egyptians in gods' power and the strength of their prescriptions, complying with all the rituals and obligations, related to their cults, including those, related to building of temples and maintaining their servants. On the other hand – the ruler of Egypt had to comply with the divine commandments of humanity, kindness, justice, etc. regarding his subordinates, provide them with all the necessities for life and work, and fulfilment of their obligations to the gods. Administrative, military and political functions of the ruler served only as additional or derived ones, and had to coincide with the requirements, established for a ruler by the tradition.

Список літератури:

1. Altenmuller, Hartwig (1998) Egypt: the world of the pharaohs. Konemann, 538 p.

2. Bass, Bernard M. Bass Ruth (2008) The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. 4 th Edition. Free Press, 1536 p.

3. Bongo, K. A. (2008) Civilization

To a great extent, it is exactly by an influence of a tradition, as ideological and religious foundation of the Ancient Egyptian society, to our opinion, the vitality of an ideal ruler as God's chosen servant, father, the defender of people, their leader, could be explained. In many cases, the reality appeared to be much more cruel. Demanding unconditional obedience from their subordinates, in exchange for the «divine» patronage, pharaohs have frequently forgotten of its ideal meaning. However, preparing to stand before the court of gods, none of them have dared to frankly refuse from their responsibilities before people, defined by gods. A lot of them have also demonstrated the personal qualities and behaviour, which corresponded not only with the past, but also a modern leadership paradigm.

These are the preliminary results of the problem study. It is clear that it needs to be continued. In particular, it is necessary to analyse how it influenced the positioning of the ruler of Egypt by his conquest of Alexander the Great. A particular problem is the role of ancient Egyptian priests in the establishment and maintenance of the traditional and Egyptian perceptions and demands of society towards Pharaoh. Particularly noteworthy is the study of the hierarchical system of governance of Ancient Egypt, ascertaining whether the elements of the leadership paradigm were characteristic of it.

and the Ancient Egyptians. Outskirts Press, 236 p.

4. Day, David V. (2014) The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford University Press, 892 p.

5. Dodson, Aidan (2000) Monarchs of the Nile. American University in Cairo Press, 256 p.

6. Engels, F. & Marx, K. (2010) The Origin of the Family, Private Property and

- the State. Harmondsworth: Penguin Publishing Group. P. 23 – 171.
7. Erman Adolf (1971) Life in Ancient Egypt. Mineola: Dover Publications, 570 p.
8. Finer? S. E (1999). The History of Govern ment from the Earliest Times: Ancient Monarchies and Empires. Oxford University Press, 1744 p.
9. Homer, Steiner George (1996) Homer in English (Poets in Translation). London: Penguin Publishing Group, 400 p.
10. Homer, Fagles Robert (1997) The Odyssey London: Penguin Publishing Group, 560 p.
11. Imhotep, Asar (2016) Nsw.t Bjt.g (King) In Ancient Equptian: a lesson in paronymy and leadersip. Madu. Ndela Press, 350 p.
12. История Древнего Востока. (2002) *Тексты и документы: учеб. пособие.* Под. ред. В. И. Кузищина Москва: Высш. шк., 719 с.
13. Вигасин, А. А., Дандамаев, М. А. & Крюков, М. В. и др. (2008) История Древнего Востока: учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. «История». Под ред. В. И. Кузищина. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Высш. шк., 462 с.
14. Котляров, И. В. (2013) Социология лидерства. Теоретические, методологические и аксеологические аспекты. Минск: Беларус. навука, 481 с.
15. Хрестоматия по истории Древнего Востока (1963) Под ред. В. В. Струве и Д. Г. Редера. Москва: Изд-во восточной литературы, 544 с.
16. Хрестоматия по истории Древнего Востока (1997). Москва: «Восточная литература», 400 с.
17. Хрестоматия по истории Древнего Востока: учеб. пособие: в 2 ч. (1980) Под ред. М. А. Коростовцева, И. С. Кацнельсона, В. И. Кузищина. Москва: Высш. шк.. Ч. 1., 328 с.
18. Lichtheim Miriam (2006) Ancient Egyptian Literature: Volume III: The Late Period. Oakland: University of California Press, 253 p.
19. Marturano, A. & Gosling, J. (2007) Leadership: The Key Concepts. Routledge Publishing, 256 p.
20. Маршев, В. И. (2011) История управленческой мысли: учебник. Москва: ИНФРА-М, 731 с.
21. Midant-Reynes Beatrix (2000) The Prehistory of Egypt: From the First Egyptians to the First Pharaohs, Oxford: Wiley-Blackwell, 348 p.
22. Morris, Ellen (2018) Ancient Egyptian Imperialism. John Wiley & Sons, 320 p.
23. Нестуля, О. О. & Нестуля С. І. (2016) Основы лидерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 277 с.
24. Нестуля, О. О. & Нестуля, С. І. (2016) Основы лидерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 375 с.
25. Омельченко, О. А. (1998) Всеобщая история государства и права: учебник: в 2 т. Т. 1. Москва: Остожье, 512 с.
26. Орлова, Т. В. (2012) Всесвітня історія. *Історія цивілізацій: навч. посіб.* Київ: Знання, 446 с.
27. Плутарх (1977) Об Исиде и Осирисе. *Вестник древней истории.* № 3, с. 248 – 269.
28. Пономарев, В. Т. (2010) Тайны царских династий мира. Фараоны – сыновья Солнца. Донецк: ООО «ПК + «БАО», 303 с.
29. Redford Donald (2003) The Oxford Essential Guide to Egyptian Mythology. Oxford: Berkley, 432 p.
30. Schulz Regine (2010) Egypt: The World of the Pharaohs. Potsdam: H. F. Ullmann, 540 p.
31. Shaw Ian (2004) The Oxford History of Ancient Egypt. Oxford University Press, 552 p.
32. Silverman, D. P. (2003) Ancient Egypt. Oxford University Press, 256 p.
33. Strouhal Eugen (1992) Life of the Ancient Egyptians. University of Oklahoma

Press, 280 p.

34. Тураев Б. А. (1936). История Древнего Востока. 2-е изд. Ленинград: ОГИЗ, 361 с.

35. Volf, Jessica (2019) The parallels of female power in ancient Egypt and modern times. Access mode: <https://phys.org/news/2019-03-parallels-female-power-ancient-egypt.html>.

36. Williams, Bouvier (2018) Leadership. Lessons from the Pharaohs of Egypt. Access mode: <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-lessons-from-egypt-dr.-bouverier>; <https://www.odnny.org/blog/6708840>

37. Wilkinson, Toby (2011) The Rising and Fall of Ancient Egypt. Randon House Publishing Group, 656 p.

38. Wilkinson Richard H. (2003) The Complete Gods and Goddesses of Ancient Egypt. London: Thames & Hudson, 256 p.

39. Wycoff, Merrie P. (2014) Work Like An Egyptian: 9 Leadership Style of the Ancient Kings and Queens. Rosa Mystica Publishing, 94 p.

40. Ziegler, Christiane (2008) Queens of Egypt: From Hetepheres to Cleopatra. Grimaldi Forum, 430 p.

References:

1. Altenmuller, Hartwig (1998) Egypt: the world of the pharaohs. Konemann, 538 p.

2. Bass, Bernard M. Bass Ruth (2008) The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. 4 th Edition. Free Press, 1536 p.

3. Bongo, K. A. (2008) Civilization and the Ancient Egyptians. Outskirts Press, 236 p.

4. Day, David V. (2014) The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford University Press, 892 p.

5. Dodson, Aidan (2000) Monarchs of the Nile. American University in Cairo Press, 256 p.

6. Engels, F. & Marx, K. (2010) The Origin of the Family, Private Property and

the State. Harmondsworth: Penguin Publishing Group. P. 23 – 171.

7. Erman Adolf (1971) Life in Ancient Egypt. Mineola: Dover Publications, 570 p.

8. Finer? S. E (1999). The History of Govern ment from the Earliest Times: Ancient Monarchies and Empires. Oxford University Press, 1744 p.

9. Homer, Steiner George (1996) Homer in English (Poets in Translation). London: Penguin Publishing Group, 400 p.

10. Homer, Fagles Robert (1997) The Odyssey London: Penguin Publishing Group, 560 p.

11. Imhotep, Asar (2016) Nsw.t Bjt.g (King) In Ancient Egyptian: a lesson in paronymy and leadership. Madu. Ndela Press, 350 p.

12. *Istoriia Drievniogo Vostoka* [History of the Ancient East]. (2002) Teksty I dokumenty: ucheb. posobiie. Pod. red. V. I. Kuzishchina Moskva: Vyssh. shkola, 719 p. [in Russian].

13. Vigasin, A. A., Dandamaev, M. A. & Krjukov, M. V. i dr. (2008) *Istoriia Drevnego Vostoka* [History of the Ancient East]: ucheb. dlja stud. vuzov, obuchajushhijsja po spec. «Istoriia». Pod red. V. I. Kuzishchina. 3-e izd., pererab. i dop. Moskva: Vyssh. shk., 462 p. [in Russian]

14. Kotlyarov, I. V. (2013) *Sotsiologija liderstva*. [Sociology of Leadership]. Teoreticheskie, metodologicheskie i akseologicheskie aspekty. Minsk: Belarus. navuka, 481 p. [in Russian]

15. *Khrestomatiia po istorii Drievniogo Vostoka* [Reading book on the history of the Ancient East]. (1963) Pod red. V. V. Struve I D. G. Riediera Moskva: Izd-vo vostochnoi literatury, 544 p. [in Russian]

16. *Khrestomatiia po istorii Drievniogo Vostoka* [Reading book on the history of the Ancient East]. (1997) Moskva: Vostochnaia literatura, 400 p. [in Russian]

17. *Khrestomatiia po istorii Drievniogo Vostoka: uchieb. posobiie* [A reader on the history of the Ancient East: a tutorial]: v 2 ch. (1980) Pod red.

- М. А. Korostovtseva, I. S. Katsnelsona, V. I. Kuzishchina Moskva: Vyssh. shk., 328 p. [in Russian]
18. Lichtheim Miriam (2006) *Ancient Egyptian Literature: Volume III: The Late Period*. Oakland: University of California Press, 253 p.
19. Marturano, A. & Gosling, J. (2007) *Leadership: The Key Concepts*. Routledge Publishing, 256 p.
20. Marshiev V. L. (2011). *Istoriia upravlienchieskoi mysli: uchiebnik*. [A History of Management Thought: A Textbook]. Moskva: INFRA-M, 731 p. [in Russian]
21. Midant-Reynes Beatrix (2000) *The Prehistory of Egypt: From the First Egyptians to the First Pharaohs*, Oxford: Wiley-Blackwell, 348 p.
22. Morris, Ellen (2018) *Ancient Egyptian Imperialism*. John Wiley & Sons, 320 p.
23. Nestulya, O. O. & Nestulya, S. I. (2016) *Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (vid naidavnishykh chasiv do seredyny XX st.)* [Basics of leadership. Science concepts (all found hours until the middle of the 20th century)]: navch. posib. Poltava: PUET, 277 p. [in Ukrainian]
24. Nestulya, O. O. & Nestulya, S. I. (2016) *Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna XX – pochatok XXI st.)* [Basics of leadership. Science concepts (mid-20th - ear of the 21st century)]: navch. posib. Poltava: PUET, 375 p. [in Ukrainian]
25. Omelchenko, O. A. (1998) *Vseobshchaia istoriia gosudarstva i prava: uchyebnik* [The General History of State and Law: A Textbook]: v 2 t. T. 1. Moskva: Ostozhie, 512 p. [in Russian]
26. Orlova, T. V. (2012) *Vsesvitnia istoriia*. [All-day history]. Istoriia tsyvilizatsii: navch. posib. Kyiv: Znannia, 443 p. [in Ukrainian]
27. Plutarkh (1977) *Ob Isidie i Osirisie*. [About Isis and Osiris]. Vestnik drevniei istorii. № 3. P. 248 – 269. [in Russian]
28. Ponomarev, V. T. (2010) *Tainy tsarskikh dinastiy mira. Faraony – synovia Solntsa*. [Secrets of the royal dynasties of the world. Pharaohs - Sons of the Sun]. Donetsk: OOO “PK + “BAO”, 303 p. [in Russian]
29. Redford Donald (2003) *The Oxford Essential Guide to Egyptian Mythology*. Oxford: Berkley, 432 p.
30. Schulz Regine (2010) *Egypt: The World of the Pharaohs*. Potsdam: H. F. Ullmann, 540 p.
31. Shaw Ian (2004) *The Oxford History of Ancient Egypt*. Oxford University Press, 552 p.
32. Silverman, D. P. (2003) *Ancient Egypt*. Oxford University Press, 256 p.
33. Strouhal Eugen (1992) *Life of the Ancient Egyptians*. University of Oklahoma Press, 280 p.
34. Turaiev, B. A. (1936) *Istoriia Drievniego Vostoka*. [History of the Ancient East]. 2-e izd. Leningrad: OGIZ, 361 p. [in Russian]
35. Volf, Jessica (2019) *The parallels of female power in ancient Egypt and modern times*. Access mode: <https://phys.org/news/2019-03-parallels-femole-power-ancient-egypt.html>.
36. Wiliams, Bouvier (2018) *Leadership. Lessons from the Pharaohs of Egypt*. Access mode: <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-lessons-from-egypt-dr-bouvier>; <https://www.odnny.org/blog/6708840>
37. Wilkinson, Toby (2011) *The Rising and Fall of Ancient Egypt*. Randon House Publishing Group, 656 p.
38. Wilkinson Richard H. (2003) *The Complete Gods and Goddesses of Ancient Egypt*. London: Thames & Hudson, 256 p.
39. Wycoff, Merrie P. (2014) *Work Like An Egyptian: 9 Leadership Style of the Ancient Kings and Queens*. Rosa Mystica Publishing, 94 p.
40. Ziegler, Christiane (2008) *Queens of Egypt: From Hetepheres to Cleopatra*. Grimaldi Forum, 430 p.

Стаття надійшла до редколегії 28.11.201



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



УДК 195.9. 62 (075)

doi: 10.20998/2616-3241.2019.2.04

Тетяна Гура

кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології
управління соціальними системами, Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна

ORCID: 0000-0003-2323-3440

E-mail: tatyana-gura@ukr.net

Борис Фурманець

кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології
управління соціальними системами, Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна

ORCID: 0000-0001-9108-7196

E-mail: zhilinalb@gmail.com

КРИТЕРІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ ЯК ЛІДЕРА

***Анотація.** В даній статті, проведено теоретично-методичний аналіз розвитку взаємозв'язаних ознак індивідуально-психологічних особливостей та психологічно-професійних критеріїв як суттєвих складових продуктивного розвитку особистості підприємця-лідера. Виявлено, що особистості, які мають цільову мотивацію до лідерства, продуктивніше оволодівають соціально-психологічними та спеціальними якостями, виявляють стійкі бажання досягати успіху в своїй підприємницькій справі. Доведено, що для повнішого та змістовнішого розкриття цих важливих аспектів проблеми, слід більш якісніше аналізувати індивідуально-психологічні особливості та аналізувати психологічно-професійні критерії розвитку особистості підприємця як лідера, що сприяє покращенню його особистісного потенціалу. Визначено, що саме продуктивний розвиток особистості підприємця як лідера, як правило, раціонально поєднаний з рівнем його особистісного потенціалу. Є очевидним те, що саме ці складові сприяють ефективному і надійному виконанню ділових функцій і завдань підприємцем-лідером у процесі підприємницької діяльності. Встановлено, що безумовно, науково-концептуальне обґрунтування умов покращення психологічно-професійних складників особистісного потенціалу підприємця-лідера буде повноцінно сприяти продуктивній та ефективній підприємницькій, бізнес діяльності.*

***Ключові слова:** підприємець-лідер, індивідуально-психологічні особливості, продуктивність, підприємницька справа, бізнес-структура, інноваційний вплив, системний підхід, психологічно-професійні критерії.*

Tetyana Hura

Associate professor, candidate of pedagogical sciences, Professor of Department of pedagogy and psychology of social systems management of The National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine
E-mail: tatyana-gura@ukr.net

Boris Furmanets

Associate professor, candidate of psychology sciences, Professor of Department of pedagogy and psychology of social systems management of The National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine
E-mail: zhilinalb@gmail.com

**THE DEVELOPMENT CRITERIA OF AN ENTREPRENEUR'S PERSONALITY AS
A LEADER**

Abstract. *In this article there has been undertaken a theoretic and methodological analysis of development of interconnected traits of individual-psychologic peculiarities and psychology-professional criteria as significant constituents of a fruitful development of a leader-entrepreneur's personality. It has been discovered that the personalities possessing the purposeful leadership motivation master socio-psychological and special traits more efficiently and display strong desire to attain success in their entrepreneurial activities. It has been proved that for a complete and meaningful disclosure of these crucial aspects of the problem, one should more attentively analyze individual-psychological peculiarities as well as psychology-professional criteria of personality development of an entrepreneur as a leader, which will enhance the improvement of their personality potential. It has been determined that it is the fruitful development of an entrepreneur's personality of a leader that is usually rationally connected with their personality potential level. It is obvious that these very constituents contribute to efficient and reliable performance of business tasks by a leader-entrepreneur in the course of their business activities. It has been established that scientific-conceptual substantiation of the conditions for improvement of psychology-professional components of a leader-entrepreneur's personality potential will facilitate fruitful and efficient business activities.*

Key words: *leadership, content analysis, success, entrepreneurial business, business structure, innovation system approach, specifically-psychological criteria.*

Tetyana Hura, Boris Furmanets

An extended abstract of a paper on the subject of:

The development criteria of an entrepreneur's personality as a leader

Problem setting. *Supposes its solving: by proving that the exposed complex of scientific-conceptual criteria ensures the optimal development of a leader-entrepreneur; by determining the main regularities in dynamic, psycho-professional formation of an entrepreneur as a leader in current conditions of entrepreneurial or business activities; by establishing socio-psychologic peculiarities in determining the need in forming and improvement a complex of psycho-professional criteria and social traits of a leader's*

personality that improves conducting business in the best way; by a suggested innovative-systematic approach to viewing the problem and which its being renovated and considered as a wholesome construct which is characterized by connections and relations among entrepreneurs as leaders as well as by productive and efficient conducting a business.

Resent research and publication analysis. Attests to intentions of scientists as researchers of previous generation to solve certain aspects of this problem displaying their interest in it. Their views and thoughts still remain topical for psychological theory and practice. We share, first of all, some interesting ideas concerning the personality development of an entrepreneur as a leader expressed by such psychology scientists as M. S. Korolchuk and V. M. Krainyuk, who accentuate on special significance of the correlation and unity of social and psychologic factors in conducting necessary actions and operations in business. Worth of attention are views by American researchers O. Cragger and J. M. Tewson who believe that leadership is a token of success in entrepreneurship and business. There is an interesting saying of W. Franckle that readiness to enter any venture enhances success in leadership activities and so on.

Content analysis of scientific and theoretical sources by these and other scientists makes it clear that the problem exposed in this article is topical for the present reality due to rapid developments in entrepreneurship and business with immediate participation of multifaceted personalities of entrepreneurs as leaders.

Paper objective. Which the authors of the article tried and attained, obligatorily supposed a steadfast, scientific-conceptual, and innovative-systematic development and constructing the problem content, primarily concerning the selecting and substantiation of criteria in personality development of an entrepreneur as a leader. The complete attaining of the scientific-conceptual goal

enhanced the determining of conditions for efficient reproduction of business activities with active participation of leader-entrepreneurs.

Paper main body. Of the research is performed with complete scientific-conceptual substantiation of essential aspects concerning criteria of personality development of an entrepreneur as a leader. Their disclosure was necessary for efficient reproduction of business activities by leader-entrepreneurs. The optimal personality development of a leader-entrepreneur ensures for them a close socio-psychological connection with a group of businesspersons, as well as an efficient and profitable making a business. At the same time, within this article topical aspects of the problem are solved, namely a clear establishing of socio-psychological and concept-professional essence of the notions of “an entrepreneur’s personality”, “a leader-entrepreneur’s personality”, and “psychological and special peculiarities in entrepreneurial activities” that enables to disclose the content of this topical problem in more detail.

Conclusions of the research are as follows:

First, on the basis of the system approach, there has been exposed the science-conceptual problem of development, substantiation of the content and criteria complex of personality development of an entrepreneur as a leader along with their socio-psychological markers. Such scientific-conceptual concept reflects the practical, psycho-professional directedness at improvement of entrepreneurial conditions and business structure.

Second, all-roundly substantiated socio-psychological and psycho-special aspects of the problem reflect the peculiarities in the contents of personality potential of a leader-entrepreneur that supposes improvement in conditions of organizing and running a business.

Third, all the main content of the problem concerning the criteria and qualities in personality development of a leader-entrepreneur, which is exposed in the article in a system-conceptual and detailed way, will purposefully contribute to further

development of a personality and professional directedness of a leader-entrepreneur as a comprehensively and up to date prepared specialist in business structure and entrepreneurship.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними напрямками і завданнями, що спрямовані на всебічну підготовку студентів у технічному університеті. Відомо, що ректорат і наукові фахівці інженерної та соціально-гуманітарної технології університету, на чолі з вченими Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИМ, О. Г. РОМАНОВСЬКИМ і О. С. ПОНОМАРЬОВИМ розробили та втілили у життєдіяльність концепцію формування гуманітарно-технічної еліти, в якій визначається один із основних напрямів вдосконалення сучасного лідерства. З цього приводу формулюються наступні науково-концептуальні **завдання:** 1) визначення лідерства як соціально-психологічного явища повсюдного в суспільстві, в якому постійно існує об'єктивна потреба успішно реалізовуватися; 2) обґрунтування основних складових та умов розвитку особистості підприємця як лідера як основного соціально-психологічного фактору успішного відтворення групової, підприємницької та бізнес діяльності [5, с. 19-20].

Контент-аналізом науково-теоретичних джерел та публікацій в руслі визначених завдань визначений **головний напрям:** довести той факт, що в сучасних умовах без усвідомленого розуміння важливості всебічного вдосконалення психологічних складових особистості підприємця-лідера, не можливо продуктивно забезпечувати соціально-психологічну та життєво-прибуткову стратегію. Отже, ставиться для вирішення ще одне важливе завдання – скласти умови подальшого вдосконалення психологічно-спеціальних складників характеристики особистості підприємця-лідера з цілеспрямованим втіленням їх в розвиток бізнес-підприєм-

ницьких структур. Слід підкреслити, що одним із найбільш **важливих напрямів** розкриття визначеної проблеми є всебічний аналіз індивідуально-психологічних особливостей, психологічно-професійних критеріїв і спеціальних якостей особистості підприємця-лідера, які він повинен розвивати для успішності своєї діяльності та обов'язково, цілеспрямовано їх вдосконалювати у підприємницькій справі. Саме, на цю важливу тенденцію, звертають увагу закордонні вчені-дослідники О. Кретер і Дж. М. Тьосон з констатацією такого погляду: теорія психології та менеджменту повинна будуватися з врахуванням критеріїв розвитку особистості підприємця-лідера [4, 123 с.], а вчені С. Дип і Л. Сесмен вважають, що підприємці активніше беруть участь у продуктивному відтворенні групової підприємницької діяльності, якщо краще усвідомлюють оновлення в ній, зміни та мотивують себе до лідерства [1, 7с.].

Отже, стає доцільно очевидним факт того, що в постановці і вирішенні проблеми важливо враховувати погляди і думки фахівців теорії і практики психології, підприємництва і структур бізнесу і на цій підставі скласти напрями покращення розвитку складових структури психології особистості підприємця як лідера. Особливу увагу сучасних спеціалістів підприємницької справи привертають інновації розвитку самої особистості підприємця як лідера. У постановці проблеми найбільш необхідним напрямом є цілеспрямоване вдосконалення індивідуально-психологічних особливостей та психологічно-професійних критеріїв розвитку особистості бізнесмена чи підпри-

ємця, який бажає вести лідерство у ділових та прибуткових стосунках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання визначеної проблеми. Науково-концептуальні аспекти щодо розвитку та вдосконалення індивідуально-психологічних особливостей та психологічно-професійних критеріїв і якостей особистостей лідерів різного фаху доводять у своїх працях такі зарубіжні вчені як: С. Дип, Л. Сесмен, що визначили важливим елементом боротьбу за успіх в лідерстві [1, 39 с.]; О. Крегер і Дж. М. Тьюсон акцентують увагу на критерії «оптимізація типів особистостей лідерів», вважаючи це запорукою успіху підприємницької справи і бізнесу [4, 76 с.]; В. Франкл визначає такий критерій, як готовність входження в підприємницьку справу [11, 37 с.]; А. Маслоу підкреслює, що мотивація є завжди основою розвитку особистості [11, 54с.]. Вітчизняні вчені такі як І. В. Антоненко, який визначає критерій мотивації для досягнення активності в лідерстві, Є. М. Ємельянов і С. Є. Поварницька звертають увагу на розвиток комплексу суттєвих якостей особистості підприємця-лідера [3, 43с.]. Ю. В. Щербатих аналізує комплекс спеціальних критеріїв, щодо розвитку особистості за певним фахом [11, 28с.] та ін.

Таким чином, з аналізу наведених поглядів вчених-дослідників проблеми лідерства у психологічній теорії і практиці, стає зрозумілим, що вони майже однодумно акцентують увагу на аспектах подальшого цілеспрямованого визначення важливих критеріїв розвитку особистості підприємця-лідера, що і є запорукою вдалої підприємницької діяльності.

Важливо взяти із аналізу проведеного дослідження проблеми, цікаву думку професора Гарвардської школи бізнесу Дж. Тіммонса, в якій він визначає первинні критерії успіху підприємницької організації (фірми): 1) якість управ-

лінської команди на чолі з підприємцем-лідером; 2) втілена продуктивна інноваційна ідея; 3) сприятливі ринкові підприємницькі відносини; 4) наявність необхідних матеріальних, у тому числі й фінансових ресурсів (особливо на початку підприємницької діяльності). Вчений робить висновок, що особисті риси підприємця як лідера сприяють створенню життєздатної й успішної підприємницької організації [5, 65 с.].

У порушеній проблемі заслуговують на увагу психологічні якості (критерії) успішних підприємців-лідерів, виявлені під час досліджень керівників вищої ланки компанії «Фортуна 100», проведених американськими вченими Дж. П. Кенджемі та К. Дж. Ковальськи. Вони склали психологічні якості (критерії) в чотири групи: особливості творчого мислення, уміння справлятися з агресією; управління емоціями, особистісний ідеал. Так, до групи «Особливості творчого мислення» підприємці компанії віднесли: здатність до екстраполяції (передбачення); здатність розробляти кілька проблем одночасно; стійкість у ситуації невизначеності; розвинуту інтуїцію. До групи якостей «Уміння справлятися з агресією», віднесли такі психологічні якості: здатність брати керівництво на себе; наполегливість; здатність до співпраці; ініціативність; енергійність. Якості підприємця, пов'язані з управлінням емоціями наступні: здатність створювати умови до зростання інших; сенситивність; здатність ставити інтереси справи вище, ніж власні; зацікавленість в успіхах організації, а не у власній кар'єрі; ідентифікація себе зі справою; незалежність. Група якостей, які визначають особистісний ідеал: гнучкість; опірність до стресу; наявність мети; усвідомлення суспільної значущості; почуття гумору; висока самоповага (Кенджемі Дж. П., Ковальськи К. Дж., 1997), [5, 129-134].

Пізнавальну увагу привертають погляди українських, відомих психологів М. Корольчука і В. Крайнюка про співвідношення сутнісних основ психологічного і спеціального компонентів особистісного потенціалу, які своєю єдністю покращують виконання дій, операцій у визначеній, підприємницькій справі (М. Корольчук, В. Крайнюка, 2006) [8, с. 127]. З контент-аналізу наукових праць цих вчених, стає очевидним, що поняття «психологічне» розглядається як унікальне, воно визначає неповторні індивідуально психологічні особливості особистості та соціально-психологічні ознаки в певних об'єднаннях. Це науково-концептуальне поняття, цілком підходить до характеристики особистості як підприємця і підприємця як лідера.

Формулювання цілей статті (постановка завдань). Метою статті є вияв індивідуально-психологічних особливостей та комплексу психологічно-професійних критеріїв, що позитивно впливають на розвиток особистості підприємця-лідера та складення науково-концептуальних пропозицій, напрямів і умов їх вдосконалення для досягнення успіху в підприємницькій справі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У змісті викладеного матеріалу постійно застосовуються змістовні поняття такі, як «спеціальні» та «психологічні» критерії чи якості, які мають місце у розвитку особистості підприємця і лідера. У «Словнику іноземних слів» поняття «спеціальні» визначається як сконцентрована діяльність на будь-якому, спеціальному занятті (лідерстві) та характеризується низкою наступних критеріїв: наявність знань, вмінь і якостей; виконання певних дій і операцій; пристосування рис особистості до виконання певного виду праці; особлива визначеність до здійснення мети; добре розуміння своєї справи; власний досвід праці [16]. Що стосується поняття «психологічні», то воно у «Великому тлумач-

ному психологічному словнику» визначається як внутрішній світ і компонент душі, виконуючи інтроспективні функції певної особистості. Отже, на наше переконання, сутність понять «спеціальне» і «психологічне» має діалектичний зв'язок і повністю відповідають науково-концептуальним аспектам, які застосовуються і розкриваються, майже, у всьому змісті проблеми. Наприклад, сутності основи розвитку особистості як підприємця, ними визначаються як поєднаний прояв низки основних, спеціально-психологічних *критеріїв*, а саме: набуття цією особистістю як підприємцем спеціально-психологічної ролі як сукупності певних впливів на групі об'єднання підприємців; успішне виконання підприємцем-особистістю спеціальних обов'язків соціально-психологічної та виробничої справи; впевнене володіння комплексом соціально-психологічних та спеціально-виробничих якостей тощо. Отже, особистість підприємця-лідера необхідно трактувати з врахуванням критеріїв, що сприяють розвитку конкретної виробничо-підприємницької справи у певних групах та прояві активного мотиваційного наміру нарощувати свій особистісний потенціал у прибутковому його відтворенні. Цей особистісний процес визначається такими психологічно-спеціальними *критеріями*: постійне бажання досягати успіху і проявляти активну участь у формуванні групового комерційного підприємства; особиста участь у виконанні лідерських функцій у прибутковій справі; дотримання морально-етичної та психологічної відповідальності за результати групової, підприємницької справи; впевнене володіння комплексом індивідуально-психологічних та психологічно-професійних якостей.

Таким чином, комплекс викладених соціально-психологічних та психологічно-спеціальних критеріїв дозволяє визначити двохваріантний, оптимальний розвиток сутнісних основ особистості-підприємця як лідера: перший – особис-

тість-підприємець як лідер має психологічно-спеціальну спрямованість до активної підприємницької справи з метою покращення певних результатів та досягнення успіху; другий – особистість-підприємець як лідера продуктивно виконує групову підприємницьку справу на підставі інноваційно-змістовної сукупності важливих індивідуально-психологічних особливостей, психологічно-спеціальних критеріїв, сприяючи здійсненню плідного та прибуткового бізнесу.

З нашої точки зору, слід підкреслити те, що визначені сутнісні основи особистості підприємця як лідера, обов'язково детерміновані набути ним соціально-психологічним та підприємницьким досвідом, накопиченими знаннями і вміннями, мотивацією та здоровим наміром досягти бажаного, успіху в бізнесі та діяльності.

У відповідності до визначених сутнісних основ особистості підприємця як лідера, на підставі інноваційно-системного підходу, нами здійснений науково-концептуальний аналіз з метою визначення більш змістовної характеристики особистості підприємця-лідера. До уваги беруться ті критерії, які мають психологічно-спеціальні ознаки і повністю відповідають дійсним особливостям підприємницької справи та лідерської діяльності.

З теорії і практики психології бізнесу відомо, для того, щоб досягти успіху в груповій підприємницькій справі, особистість повинна вміти при цьому виконувати феноменальну роль лідера. У психології бізнесу підкреслюється, що феномен лідерства впливає з оптимально розвинутих індивідуально-психологічних особливостей особистості бізнесмена та його особистісних рис. Ці показники у процесі особової (групової) взаємодії, професійно розвинута особистість підприємця тісно поєднується з феноменом лідера. Але, при цьому, до розвитку характеристики особистості підприємця-

лідера беруться наступні *критерії*: впевнене виконання підприємницько-лідерської ролі в діяльності; феноменальне проявлення ролі лідера не тільки всередині своєї організації, але і у всій підприємницькій справі; психологічно-професійна роль підприємця-лідера вища із відомих особистісних позицій у бізнесі; лідер в бізнесі – психологічне, феноменальне утворення з проривом інновацій і вирішенням поточних організаційно-підприємницьких завдань; діяльність підприємця-лідера проходить в умовах найбільшого ризику, але очікувана віддача максимально продуктивна; сучасний лідер має володіти комплексом наступних *якостей*: діловитість, харизматичність, самовпевненість, цілеспрямованість, запальність, переконливість, ризикованість, прагнення досягти успіху тощо.

Відповідно до аналізу аспектів психології бізнесу та підприємницької діяльності, які відтворюються лідерами в специфічних особливих об'єднаннях та екстремальних ситуаціях, на думку фахівців-бізнесменів, потрібен спеціально відпрацьований комплекс соціально-психологічних та пізнавально-дійових критеріїв. Отже, на підставі визначеного, інноваційно-системного підходу до комплексу таких *критеріїв*, віднесені наступні: здібність особистості підприємця як лідера задавати форму ділової атмосфери і направляти її у прибуткове русло підприємницької справи чи бізнесу; наявність вмінь і навичок комунікативної підприємницької взаємодії в групі підприємців при досягненні оптимального рівня лідерства; вміння своєчасно і привабливо витримувати свою лідерсько-рольову позицію та мати до неї групову підтримку; відповідально ставитися до вдосконалення індивідуально-психологічних особливостей важливих для підприємницької справи; мати розвинуту готовність проявляти, розумну ініціативу і брати на себе відповідальність з досягнення групового

успіху; пов'язану з тим, чого очікують співробітники; психологічно вміти впливати на групову динаміку як основу групової взаємодії в підприємницькій справі; своєчасна психологічна допомога керівнику бізнесу в розподілі соціально-психологічних та функціональних ролей для підвищення рівня стабільних прибутків.

Таким чином, викладені науково-концептуальні за своїм змістом комплекси критеріїв, маючи соціально-психологічну та психологічно-професійну спрямованість щодо розвитку особистості підприємця-лідера, дозволяють скласти *основні умови* їх вдосконалення. До таких умов віднесені:

1) своєчасний контент-аналіз багатогранних і багатозначних комплексів приведених критеріїв з метою їх інноваційного вдосконалення на шляху формування особистісного потенціалу;

2) моделювання викладених комплексів критеріїв у процесі виконання функціональних обов'язків особистістю підприємця-лідера як передумовою покращення підприємницької та лідерської діяльності;

3) оновлення сутнісних основ поняття «особистість підприємця-лідера» та «особистісний потенціал»;

4) Цілеспрямоване впровадження в теорію і практику психологічно-професійного становлення студентів майбутніх підприємців-лідерів комплексу критеріїв;

5) досягнення успішної і продуктивної ролі особистості підприємця-лідера у складі певних груп у напрямку отримання прибуткової підприємницької справи.

Отже, змістовно викладенні комплекси психологічно-професійних критеріїв і науково-концептуальних умов, сприяють подальшому розвитку особистості підприємця як лідера. Важливо підкреслити, що краще і конкретніше формується особистісний потенціал на шляху входження особистості підприємця-лідера в підприємницький бізнес. При цьому, критерії набувають сукупно-

сті стійких психологічно-спеціальних ознак за сутністю певної психологічно-професійної мотивації, котра обумовлена індивідуально-психологічними особливостями та специфікою підприємницького бізнесу. До уваги береться найбільш дійовий фактор, який свідчить, що підприємницький бізнес за своєю природою, відтворюється у певних групах на основі ділових лідерських зв'язків і відношень. Суттєве значення цього фактору полягає в отриманні певного задоволення самим лідером від оточуючих його колег-підприємців.

Таким чином, спираючись на наукові розробки вчених з різних галузей психологічної науки, а також фахівців психології бізнесу та підприємництва, психології лідерства, нами доведено, що змістовний розвиток особистості підприємця-лідера обов'язково визначається комплексом розвинутих критеріїв та психологічно-спеціальних якостей.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проаналізовані та викладені науково-теоретичні та методично-концептуальні аспекти визначеної проблеми, свідчать, що вони є найбільш актуальними і майже цілковито розкривають зміст поставлених завдань. Прийнятий до застосування суттєвий, науково-концептуальний підхід, дозволив більш впевнено реалізувати поставлену мету статті і констатувати проблематику подальшого розвитку особистості підприємця як лідера вирішена на достатньому науково-теоретичному та методичному рівнях. У змісті статті, по-перше, досягнуто обґрунтування декількох комплексів соціально-психологічних і психологічно-професійних критеріїв розвитку особистості підприємця як лідера у тісному співвідношенні з вдосконаленням його особистісного потенціалу. По-друге, встановлено і обґрунтовано тісний взаємозв'язок між інтенсивним вдосконаленням індивідуально-психологіч-

них особливостей та плідним визначенням психологічно-професійних критеріїв у процесі розвитку особистості підприємця як лідера. Системно реалізовані методологічні та методичні інновації відбору критеріїв, дозволили не тільки більш якісно покращити розвиток особистості підприємця як лідера, а й скласти чітке системне уявлення про подальше вдосконалення самої проблеми у відповідності до стрімкого функціонування сучасних, підприємницьких та бізнес-організацій. Важливого значення набуває доведення до оптимального виконання низки умов покращення змісту психологічної характеристики особистісного потенціалу та розвитку особистості підприємця як лідера. Доведено, що така особистість характеризується всебічно, психологічно та професійно розвинутим фахівцем, лідером і знавцем організації продуктивної, групової підприємницької діяльності та досягненням ефективного прибуткового бізнесу. Головними умовами подальшого вдосконалення багатозначної характеристики особистості підприємця як лідера визна-

чені: дотримання інноваційно-системного підходу; цілеспрямований якісний розвиток критеріїв особистісного потенціалу; підтримка оптимального рівня психологічного стану особистості підприємця як лідера; активне втілення в цілеспрямований процес розвитку особистості підприємця як лідера діалектично взаємопов'язаних, вдосконалених індивідуально-психологічних особливостей та психологічно-професійних критеріїв (якостей) та ін..

Перспективою подальшого дослідження викладеної проблеми є розробка цільової програми продуктивного формування особистості підприємця-лідера у тісному поєднанні індивідуально психологічних особливостей та психологічно-спеціальних критеріїв, якостей. Мета програми, сприяти подальшому вдосконаленню психології майбутніх інженерів-лідерів під час психологічного та професійного їх становлення в технічному закладі вищої освіти, підготовлених до виконання важливих функцій підприємця-лідера.

Список літератури:

1. Дип, С. & Сесмен, Л. (1995) *Верный путь к успеху. 1600 советов менеджерам*. М.: Вече-Персей. АСТ, 394 с.
2. Гура, Т. В., Романовський, О. Г. & Книш, А. Є. (2017) *Психологія лідерства в бізнесі: навч. посібн.* Х.: Друкарня Мадрид, 100 с.
3. Емельянов, Э. Н. & Поварниціна, С. Е. (1998) *Психология бизнеса*. М.: АРМАДА, 511 с.
4. *Энциклопедический словарь бизнесмена: менеджмент, маркетинг, информатика*. Под общей ред. М. И. Молдаванова. К.: Техника, 1993, 865с.
5. *Психологія бізнесу як напрямок у психологічній науці*. [Електронний ресурс].

Режим доступу: <https://stud.com.ua/52777> (дата звернення: 01.08.2019).

6. Кенджеми, Дж. П. & Ковальські, К. Дж. (1997) *Успешно действующий руководитель: что он собой представляет?* *Журнал «Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе»*. Дубна: Феникс. С.129 – 134.
7. Комарова, Л. Н. (1990) *Словарь иностранных слов*. 19-е изд., стер. М.: Рус. яз., 624 с.
8. Корольчук, М. С. & Крайнюк, В. М. (2006) *Теорія і практика професійного психологічного відбору: навчальний посібник*. Київ, Ніка-Центр, 536 с.
9. Пачковський, Ю. Ф. (2007) *Психологія підприємництва: навч. посібник*. 3-є вид. К.: Каравелла, 416 с.
10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, Л. Л., РОМАНОВСЬКИЙ, О. Г. & ПОНОМАРЬОВ, О. С.

(2004) Концепція формування гуманітарно-технічної еліти в НТУ “ХПІ” та шляхи її реалізації: Навч.– метод. посібник. Харків: НТУ “ХПІ”, 416 с.

11. 100 великих психологов. М.: Вече, 2004, 432 с.

12. Франкл, В. (1990) Человек в поисках смысла. М.:Прогресс, 368 с.

13. Timmons, J. A., Smollen, L. E. & Dingee, A. L. M. (1985) New Venture Creations: a Guide to Entrepreneurship. Home wood Illinois: Irwin.. 612 p.

References:

1. Dip, S. & Sesmen, L. (1995) *Vernyj put k uspehu. 1600 sovetov menedzheram* [The right way to success. 1600 management tips]. Moscow: Veche-Persej [in Russian]

2. Hura, T. V., Romanovskij, O. G. & Knish A. E. (2017) *Psihologiya liderstva v biznesi* [Psychology of business leadership]. Kharkiv: Drukarnya Madrid [in Ukrainian]

3. Emelyanov, E. N. & Povarnicyna, S. E. (1998) *Psihologiya biznesa* [Business psychology]. Moscow: ARMADA [in Russian]

4. *Enciklopedicheskij slovar biznesmena: menedzhment, marketing, informatika* [Encyclopedic Dictionary of a Businessman: Management, Marketing, Informatics]. (1993) Za red. Moldavanov M. I. Kyiv: Tehnika [in Russian]

5. *Psihologiya biznesu yak napryamok u psihologichnij nauci*. [The psychology of business is very straightforward in the

psychology of science]. Access mode: <https://stud.com.ua/52777> [in Ukrainian]

6. Kendzhemi, Dzh. P. & Kovalski, K. Dzh. (1997) *Uspeshno dejstvuyushij rukovoditel: chto on soboj predstavlyaet?* [Successfully acting leader: what is he like?] Dubna: Feniks [in Russian]

7. Komarova L. N. (1990). *Slovar inostrannyh slov*[Dictionary of foreign words]. Moscow: Rus. yaz.[in Russian]

8. Korolchuk, M. S. & Krajnyuk, V. M. (2006) *Teoriya i praktika profesijnogo psihologichnogo vidboru: navchalnij posibnik* [Theory and practice of professional psychological inspection]. Kyiv, Nika-Centr [in Ukrainian]

9. Pachkovskij, Yu. F. (2007) *Psihologiya pidpriyemnictva*[Psychology of entrepreneurship]. Kyiv: Karavella [in Ukrainian]

10. Tovazhnyanskij, L. L., Romanovskij, O. G. & Ponomarov, O. S. (2004) *Koncepciya formuvannya gumanitarno-tehnicnoyi eliti v NTU “HPI” ta shlyahi yiyi realizaciyi* [Concept of formation of humanitarian and technical elite at NTU "KPI" and ways of its realization]. Kharkiv: NTU “HPI” [in Ukrainian]

11. *100 velikih psihologov* [100 great psychologists]. М.: Vechе, 2004, 432 p. [in Russian]

12. Frankl, V. (1990) *Chelovek v poiskah smysla*. [Man in search of meaning]. М.: Progress, 368 p. [in Russian]

12. Timmons, J. A., Smollen, L. E. & Dingee, A. L. M. (1985) New Venture Creations: a Guide to Entrepreneurship. Home wood Illinois: Irwin.. 612 p.

Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



УДК 159.9:65.01

doi: 10.20998/2616-3241.2019.2.05

Євгенія Воробйова

кандидат педагогічних наук, доцент, кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна

ORCID: 0000-0002-6269-578X

E-mail: evorobjova@ukr.net

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА-ФАСИЛІТАТОРА В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Висвітлено особливості організаційного розвитку для сучасної організації. Проаналізовано, особливості фасилітативних методів і технологій для успішної діяльності менеджера в управлінні персоналом. Стаття містить авторське трактування проблематики використання фасилітативних технологій в роботі менеджера-фасилітатора для ефективного організаційного розвитку. Окреслено перспективні напрямки досліджень з проблеми фасилітативного підходу до управління організацією.

Ключові слова: управлінська діяльність, фасилітація, організаційний розвиток, методи фасилітації, менеджер-фасилітатор.

Eugene Vorobieva

PhD in Pedagogy, associate Professor, Department of pedagogy and psychology of social systems management to name of Acad. I. A. Ziazyun, National technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine

E-mail: evorobjova@ukr.net

THE ROLE OF THE FACILITATION MANAGER IN THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SYSTEM

Abstract. The features of organizational development for a modern organization are highlighted in the paper. Features of the facilitation methods and technologies for the successful activity of the HR manager are also analyzed. The article deals with the author's interpretation of the problems of the use of facilitative technologies in the work of the manager-facilitator for effective organizational development. Also outlined are promising areas of research on the problem of the facilitative approach to managing the organization.

Key words: managerial activity, facilitation, organizational development, methods of facilitation, manager-facilitator.

© Євгенія Воробйова, 2019

Eugene Vorobieva

An extended abstract of a paper on the subject of:

“The role of the facilitation manager in the organizational development system”

Problem setting. In publications, the theme of differences between domestic and Western management styles is quite common. Western managers have long appreciated the benefits of group work. A rare Western company does not use such technologies in working with its personnel. One of the most important competencies of a manager is facilitation, group discussion management technology. Facilitation is included in corporate training programs for corporations such as Ernst & Young, Chevron Corporation, Bayer, etc.

It should be noted that this situation indicates that Western managers are actively using the most valuable that the company has – the unique experience and intelligence of people involved in key business processes, working with clients who create the main product.

The role of facilitation in such a business organization is difficult to overestimate, because facilitation of group work allows you to create formats in which participants share their unique experience, unite it, structure it and thus acquire new unique knowledge.

Resent research and publication analysis. The growing interest in the problems of organizational development in today's changing world also leads to increasing demands on the manager himself. The shift of emphasis from the classic managerial functions and managerial roles (diplomat, organizer, leader, representative, manager) to the innovative (coach, moderator, facilitator) determines the relevance of the study of the problem of facilitation for organizational development as a whole.

In recent years, the problem of the professional activity of managers and their potential has been reflected in many scientific studies (L. Beresovska, R. Krichevsky, V. Moroz and others). In

addition, the researches of modern scholars have considered various aspects of training future managers, in particular, the theory and practice of preparation for management activities were investigated by E. Vorobyova, O. Vyhansky, O. Elbrecht, E. Pecherskaya, O. Romanovsky, S. Samigin and others.

The analysis of the concept of "facilitative abilities" is devoted to the works of G. Berulava, O. Vrublevskaya, R. Dimukhametov, M. Kazanzhy, S. Olifira, G. Radchuk, K. Rogers, O. Sannikov, J. Bügenthal, J. Freiberg and others.

The relevance of facilitation in management is now also conditioned by the fact that as a form and method of work of HRs and managers with employees, it has been increasingly introduced into the practice of personnel work. In Europe and America, there is already a market for professionals who are professionally engaged in facilitation, there are professional networks and associations that bring together practitioners of facilitation, which allows to generalize, analyze, explore the accumulated experience, as well as develop new methods and techniques of facilitation. An example of such an association in United States of America is the IAF (International Association of Facilitators), formed in 1994 in the United States and is currently a global organization in seven regions – Africa, Asia, Canada, Europe, Latin America and the Caribbean, Oceania and the United States. In Ukraine, these processes are still in the stage of active development and we have yet to create a professional community of domestic facilitators.

Although there is little interest in the practice of implementing facilitation technology for organizational development, there are not many publications on this subject in the national scientific field.

Paper objective is to study the role of the manager as a implementer of facilitation

technology for organizational development and to analyze the basic levels and models of facilitation.

Paper main body. In the world theory and practice of organizational development, most scholars are inclined to believe that participatory management style, teamwork, collective decision-making is a decisive aspect of development and the key to success of modern organization. Sharing B. Bunker and B. Alban, G. Bouchet, and R. Marshak's opinions, the author also considers the facilitation of large groups as a technology of organizational development and change.

Organizational Development (OD) is a set of theoretical concepts and practices that allow you to plan for development and change in organizations and other social systems. It is an interdisciplinary field and is based on the knowledge of such sciences as psychology, social psychology, sociology, anthropology, political science and others. The OD's mission is to explain how individuals, groups, organizations, communities, and even societies are changing, as well as initiating, supporting, facilitating change.

Theories and practices of organizational development are related to the personal and social aspects of the system (concepts of leadership, group dynamics, organization of work performed, strategy, organization structure, inter-ethnic relations). While other approaches (management consulting, technological innovation, operational management) focus on the economic, financial and technological aspects of the organization. OR involves developing, implementing, and enhancing change through the introduction of new modes of action, for example, through self-organizing systems and self-managed commands.

To summarize, one can say that OR is focused on improving organizational effectiveness in three main areas:

1. An organization becomes adaptive – able to solve problems on its own, focusing on resources and achieving goals. The PR

enables participants to acquire the necessary knowledge and skills to organize actions, directly involving them in the change process.

2. The organization achieves high financial and technical results, including growth in sales and profits, quality of products and services and high productivity.

3. The organization has satisfied customers, partners, suppliers, as well as engaged, satisfied and trained staff. These people (personnel) are the bearers of experience, knowledge, values – shady, fragile, but such an important collective memory for the company. The intellectual and emotional involvement of employees in the company's development processes, in turn, creates a unique corporate culture that provides the company with a great future. In turn, forms of group, teamwork such as brainstorming, group situation analysis (AAR technology), structured sharing allow staff to actively participate in the development of the company and facilitate the decision-making process for managers.

That is why, in the context of considering organizational development, we consider it appropriate to use facilitation technologies. We agree with many researchers that facilitation can be seen as a technology that promotes group efficiency.

An organized facilitation process leads to an increase in the efficiency of group work, involvement and interest of the participants, unlocking their potential. Features of modern facilitation are the use also of visual methods of group discussion, working with visual images that activate thought processes, effectively postponed in human memory, group discussions.

In turn, it is also worth focusing on the subject of the facilitation activity – the facilitator who leads small or large groups, using knowledge and information in working together to achieve the goals. The British portal speaks about the selection of the facilitator in a separate profession and predicts her future. The facilitator is a

trainer or facilitator of a series of meetings that organizes, directs, stimulates and optimizes the process of finding information, processing it and making decisions based on the task assigned to the group.

Thus, if a manager uses facilitation techniques in interaction with subordinates, then he defines a new style of management-facilitation, which is different from the relationship of manager-leader and team, participation in the process of group dynamics, organization of work in a group.

Conclusions of the research.

Considering facilitation as an organization of the process of collective interaction of the group, managed by the facilitator manager, we have determined that it is both a process and a set of skills that allow you to effectively organize the discussion of a complex problem without wasting time and in a short time to perform all planned actions with maximum involvement of participants.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Більшість сучасних науковців у своїх дослідженнях актуалізують питання відмінностей між вітчизняними та західними підходами до визначення управлінських стилів. Західні менеджери давно оцінили переваги групових форм роботи. Практика використання таких технологій у західних компаніях є нормою. Згідно з твердженням західних та вітчизняних фахівців у сфері добору, навчання та розвитку персоналу Істер Май Кокс, Лері Філбрука, Н. Карпової й Г. Тюріної однією з найважливіших компетенцій менеджера вважається фасилітація, технологія управління груповим обговоренням [1]. Фасилітація включена в корпоративні програми навчання таких корпорацій як Ernst & Young, Chevron Corporation, Bayer тощо. Слід зазначити, що така ситуація свідчить про те, що західні менеджери активно ви-

Therefore, all the challenges of today for the facilitator manager are the impetus for implementing the management style at the heart of the facilitation methods and tools. The modern manager needs a set of certain skills that will shape his managerial competencies. Considering facilitation is not just a set of individual methods of working with a group, but first of all, as a modern manager's management style, as a methodology for implementing organizational and social change and development that is important for companies and different communities. Independent search for information more motivates participants of the facilitation and provides more efficient processing of the information found, accelerates the process of solving the task, and also – in the process of corporate training – the development and consolidation of the acquired skills. Effective facilitation involves a long process that can lead to motivation, unlocking the potential of all subordinates in full, effective work of the company as a whole.

користовують найцінніше, що є в компанії – унікальний досвід й інтелект людей, що беруть участь в ключових процесах бізнесу, які працюють з клієнтами, створюють основний продукт.

Роль фасилітації при такій організації бізнесу переоцінити складно, адже фасилітація групової роботи дозволяє створювати такі формати, при яких учасники обмінюються своїм унікальним досвідом, об'єднують його, структурують і таким чином набувають нових унікальних знань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Зростаючий інтерес до проблематики організаційного розвитку в сучасному мінливому світі обумовлює й зростання вимог до самого менеджера. Зміщення акценту з класичних управлінських функцій та ролей менеджера (дипломат, організатор, лідер, представник,

розпорядник) в бік інноваційних (коуч, модератор, фасилітатор) зумовлює актуальність дослідження проблеми фасилітації для організаційного розвитку в цілому.

В останні роки проблема професійної діяльності менеджерів, їхнього потенціалу знайшла відображення в багатьох наукових дослідженнях (Л. Березовська, Р. Кричевський В. Мороз та ін.). Окрім того, у дослідженнях сучасних науковців розглянуто різні аспекти підготовки майбутніх менеджерів, зокрема теорію та практику підготовки до управлінської діяльності досліджували Є. Воробйова, О. Виханський, О. Ельбрехт, Е. Печерська, О. Романовський, С. Самігін.

Аналізу поняття «фасилітативні здібності» присвячено праці Г. Берулави, О. Врубльовської, Р. Димухаметова, М. Казанжи, С. Оліфіри, Г. Радчук, К. Роджерса, О. Саннікової, Дж. Б'юдженталя, Дж. Фрейберга та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Актуальність фасилітації в управлінні зараз обумовлена ще й тим, що вона як форма та метод роботи HR-ів і менеджерів із працівниками останнім часом все більше запроваджується в практику роботи з персоналом.

З англійської мови "facilitate" – полегшувати, допомагати. Спочатку з'являється поняття соціальної фасилітації: як підвищення ефективності (в плані швидкості і продуктивності) діяльності особистості в умовах її функціонування в присутності інших людей, які в свідомості суб'єкта виступають в ролі або простого спостерігача, або конкуруючого з ним індивіда, або індивідів.

Загалом, фасилітацію можна визначити з точки зору процесу і результату. З точки зору процесу – це розробка, а також управління груповою структурою і процесами, які допомагають групі ефективно виконувати свою роботу,

мінімізуючи загальні проблеми, з якими стикаються люди, працюючи разом [7].

В Європі та Америці вже сформований ринок фахівців, які професійно займаються фасилітацією, там існують професійні мережі і асоціації, що об'єднують практиків фасилітації, а це дозволяє узагальнювати, аналізувати, досліджувати накопичений досвід, а також розробляти нові методи й техніки фасилітації. Прикладом такої асоціації у Сполучених Штатах Америки є IAF (International Association of Facilitators), утворена в 1994 році в США і на даний момент є глобальною організацією в семи регіонах – Африці, Азії, Канаді, Європі, Латинській Америці і Карибському басейні, Океанії і Сполучених Штатах. В Україні ці процеси поки знаходяться у стадії активного розвитку і нам ще тільки належить створення професійної спільноти вітчизняних фасилітаторів.

Незважаючи на неабиякий інтерес до практики впровадження технології фасилітації для організаційного розвитку, у вітчизняному науковому доробку ще не так багато публікацій з цієї проблематики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначити роль менеджера як реалізатора технології фасилітації для організаційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. У світовій теорії та практиці організаційного розвитку та й у наукових дослідженнях [2, 3, 4, 8] більшість вчених схиляються до думки, що партисипативний стиль управління, командна робота, колективне прийняття рішень є вирішальним аспектом розвитку та запорукою успіху сучасної організації. Поділяючи думку Б. Бункера й Б. Албана, Г. Буше та Р. Маршака [10, 11], автор також розглядає фасилітацію великих груп як технологію організаційного розвитку та змін.

Загалом, аналіз наукових джерел з теорії та практики управління [2, 5, 8] показав, що поняття організаційний розвиток можна визначити як процес позитивних якісних змін в організації. Такі зміни виступають рушійними силами у формуванні способів, засобів і напрямів діяльності та взаємодії в організації й впливають на трансформацію організаційної структури.

В даний час не існує єдиного, загальноприйнятого визначення організаційного розвитку. У свою чергу, організаційний розвиток є міждисциплінарним поняттям, що формується на основі знань з таких наук, як психологія, соціальна психологія, соціологія, психологія управління, антропологія, політологія тощо. В такому контексті завдання організаційного розвитку можна окреслити наступним чином:

- поліпшення міжособистісних відносин;
- переоцінка цінностей організації та колективу;
- послаблення напруженості між робочими групами та всередині них;
- удосконалення процесу управління колективом (цілеспрямоване використання професійних здібностей робочих груп);
- розроблення досконаліших систем та методів для врегулювання суперечок і конфліктів, побудованих на принципах органічності.

Отже, розвиток організації означає мобілізацію всього колективу для її ефективного функціонування.

На думку Річарда Бекхарда, «організаційний розвиток це плановані, засновані на знаннях наук про поведінку людини інтервенції в організаційні процеси. Вони охоплюють всю організацію, управляються зверху, підвищують організаційну ефективність» [10].

У. Бурк і Д. Бредфорд розглядають організаційний розвиток як процес

планування змін, спрямований на вдосконалення організаційної ефективності через досягнення конгруентності таких ключових вимірів організації, як зовнішнє середовище, місія, стратегія, лідерство, культура, структура, системи винагороди, робочі політики і процедури [13].

Таким чином, узагальнюючи викладене вище, можна сформулювати визначення організаційного розвитку. Організаційний розвиток – це застосування знань соціальних наук, яке пов'язане з плануванням розвитку, вдосконаленням стратегій, структур і процесів, що охоплюють всю систему, веде до підвищення ефективності організації. У свою чергу, організація стає ефективною, коли:

- всі її підрозділи та окремі співробітники діють виходячи з чітко поставлених цілей, відповідно до розроблених планів для досягнення цих цілей;
- форма слідує за функцією (проблема, завдання або проект визначають, як будуть організовані людські ресурси);
- рішення приймаються людьми, що володіють інформацією, незалежно від того, де вони розташовуються в системі ієрархії організації;
- система винагороди в компанії передбачає стимулювання управлінців не тільки за отримання прибутку, а й за зростання і розвиток своїх підлеглих, створення креативних і життєздатних робочих груп;
- горизонтальні і вертикальні комунікації в організації ефективні: співробітники відкриті і спілкуються вічна-віч, обмінюються всією, що має відношення до справи інформацією, включаючи почуття;
- між окремими індивідами і групами існує мінімум взаємодій, орієнтованих на вигреш / програвш;

- на всіх рівнях конфліктні ситуації в організації успішно вирішуються за допомогою методів прийняття рішень;

- в організації відсутні міжособистісні зіткнення, енергія витрачається на обговорення ідей;

- організація розглядає себе як відкриту систему, всі частини якої взаємодіють один з одним і з навколишнім середовищем;

- цінності організації поділяються усіма її членами і підтримуються стратегією управління;

- перетворюється в компанію, що навчається. У компанії вибудовується механізм зворотного зв'язку, що дозволяє її співробітникам і групам вчитися на власному досвіді [8].

Теорії і практики організаційного розвитку пов'язані з особистісними і соціальними аспектами системи (концепції лідерства, групової динаміки, організація виконуваної роботи, стратегія, структура організації, міжнаціональні відносини). У той час як інші підходи (управлінське консультування, технологічні інновації, операційне управління) сфокусовані на економічних, фінансових і технологічних аспектах організації. Організаційний розвиток передбачає розробку, впровадження та посилення змін за допомогою введення нових способів дії, наприклад, за допомогою систем, що самоорганізуються і самоврядних команд.

Виходячи із вищевикладеного, можна сформулювати такі основні напрями організаційного розвитку в контексті підвищення організаційної ефективності:

1. Організація стає адаптивною – здатна самостійно вирішувати проблеми, фокусуючи увагу на ресурсах і досягненні цілей. ОР дає можливість учасникам отримати необхідні знання та навички для організації дій, безпосередньо залучаючи їх у процес змін.

2. Організація досягає високих фінансових і технічних результатів,

включаючи зростання продажів і прибутку, якість продуктів і послуг та високу продуктивність.

3. Організація має задоволених клієнтів, партнерів, постачальників, а також залучений, задоволений і навчений персонал. Саме ці люди (персонал) є носіями досвіду, знань, цінностей – тіньової, тендітної, але такої важливої для компанії колективної пам'яті. Інтелектуальна і емоційна залученість співробітників до процесів розвитку компанії створює унікальну корпоративну культуру, яка забезпечує компанії велике майбутнє. Форми організації групової, колективної роботи, такі як – мозкові штурми, груповий аналіз ситуації (технологія AAR), структурований шерінг дозволяють персоналу активно брати участь в розвитку компанії і полегшувати для керівників процес прийняття рішень.

Саме тому, в контексті розгляду організаційного розвитку, вважаємо доцільним використання технологій фасилітації. Погоджуємося із багатьма дослідниками про те, що фасилітацію можна розглядати як технологію, що сприяє підвищенню групової ефективності.

По-перше, фасилітація як процес фокусується на наступних напрямках: чого необхідно досягти; хто повинен бути залучений; розробка процесу, в якому бере участь група, і послідовність виконуваних завдань; організація комунікаційних процесів; досягнення відповідного рівня участі та використання ресурсів; групова енергія, рушійні сили і здібності учасників; фізичне й психологічне середовище. Основна мета фасилітації – підвищення групової ефективності.

По-друге, фасилітація як результат дозволяє допомогти групі стати краще шляхом реалізації таких кроків: підвищити якість прийнятих рішень; підвищити відповідальність щодо прийнятих рішень; значно скоротити час реалізації рішень; поліпшити відносини в групі; посилити особисту задоволеність

учасників групи; сприяти організаційному навчанню.

Отже, можна із впевненістю підтримати думку багатьох експертів, які пророкують фасилітації та її методам велике майбутнє в області менеджменту і бізнес-освіти. Це пов'язано з тим, що технологія фасилітації стратегічних сесій, нарад, групових дискусій, мозкових штурмів стимулює до напруженої розумової роботи учасників заходу, відкриває потенціал кожного учасника, досягаючи поставлені перед сесією цілі та виводячи групу на реалізацію поставлених завдань.

Організований процес фасилітації приводить до підвищення ефективності групової роботи, залучення та зацікавленості учасників, розкриття їхнього потенціалу. Рисами сучасної фасилітації є використання також наочних методів вибудовування групового обговорення, робота з візуальними образами, які активізують розумові процеси, ефективно відкладаються в людській пам'яті.

Однак варто зосередитися й на самому суб'єкті фасилітативної діяльності – фасилітаторі, який веде маленькі чи великі групи, використовуючи знання й інформацію в спільній роботі для досягнення цілей. Британський портал говорить про виділення фасилітатора в окрему професію і пророкує їй перспективне майбутнє. Фасилітатор – це тренер або ведучий серії зустрічей, який організовує, спрямовує, стимулює і оптимізує процес пошуку інформації, її обробки і рішення на її основі поставленої перед групою завдання [6].

Така ситуація цілком очевидна, адже викладене вище дозволяє констатувати, що фасилітація – це процес, який лідери, менеджери, тренери, організатори нарад і комунікатори використовують, щоб додати зміст, процес і структуру для задоволення потреб окремих осіб, груп або команд. Вона використовується як для вирішення поточних, локальних за-

дач, так і в процесі проведення організаційних і соціальних змін.

Діяльність фасилітатора заснована на таких основних принципах:

1. Фасилітатор – це гід, що допомагає людям пройти і "прожити" процес разом. Це означає, що фасилітатор не висловлює свою думку, а навпаки витягує думки і ідеї членів групи.

2. Фасилітатор фокусується на тому, як люди беруть участь в процесі навчання, обговорення або планування, і на тому, що має бути досягнуто.

3. Фасилітатор залишається нейтральним і ніколи не стає на чийсь сторону в обговореннях.

4. Фасилітатор надає метод і засіб, що допомагає знайти відповідь в складних ситуаціях, пов'язаних з операційною діяльністю бізнесу.

Таким чином, якщо менеджер використовує методи фасилітації у взаємодії з підлеглими, то він визначає новий стиль управління-фасилітація, який відрізняється стосунками менеджера-лідера і команди, участю в процесі групової динаміки, організацією роботи в групі.

Менеджер-фасилітатор – це процедурний лідер, який робить процес більш легким і ефективним, полегшує взаємодії всередині групи, який керує процесом обговорення, залучає учасників і структурує роботу групи, який пропонує підтримку підлеглим в контексті оперативного управління. Він направляє роботу учасників до досягнення поставленої мети, модерує результати і стежить за виконанням учасниками заданих технологією правил.

Менеджер-фасилітатор надає метод і засіб, що допомагає знайти відповідь в складних ситуаціях, пов'язаних з операційною діяльністю бізнесу. В процесі фасилітації менеджер не застосовує свої схеми дії, не використовує свій стереотип сприйняття, що не викладає свій погляд на проблему і не пропонує свій спосіб вирішення.

Менеджер-фасилітатор допомагає групам як в рішенні поточних завдань (рішенні проблем, прийнятті рішень; вирішенні конфліктних ситуацій; розвитку команди), так і при проведенні організаційних змін (розробці і реалізації принципово нової корпоративної стратегії; злиття, поглинання компаній; структурної реорганізації; оптимізації бізнес-процесів; впровадженні нових організаційно-управлінських процесів, процедур, міжнародних стандартів якості та ін.).

Для успішної роботи керівника з співробітниками важливо, щоб він в ролі фасилітатора міг гнучко використовувати техніки і інструменти фасилітації, які відрізняються функціоналом і своїми методами пробудження і залучення підлеглих, і адаптувати їх під бізнес-ситуацію.

До таких технік належать [13]:

1. "Відкритий простір" (Open Space).
2. "Світове кафе" (World Cafe).
3. "Сприятливий запит" (Appreciative Inquiry).
4. Agile Leadership.
5. Flip Flop of Pinpoint, робота з модераційна картами.
6. "Пошук майбутнього" – "динамічна фасилітація" використовуються ефективні способи генерації рішень – mind-mapping, силове поле, рейтингування, причинно-наслідкові діаграми, класичний мозковий штурм, групова дискусія.

Звичайно ж, неодмінно включаючи в програму групової роботи моделі і методи з теорії і практики стратегічного менеджменту та управління проектами: Swot-, Pest-аналіз, матриця BCG, матриці відповідальності, діаграми Ганта, Ішикави і Паретто, і ін.

У процесі роботи з групою при вирішенні поточних задач, менеджер-фасилітатор реалізує такі напрями своєї діяльності:

1. створює процес, який допоможе підлеглим ефективно використовувати ресурси для прийняття високоякісних рішень;

2. створює позитивне середовище, в якому підлеглі можуть працювати продуктивно для досягнення групових цілей;

3. розвиває, навчає і надихає підлеглих для продуктивного досягнення цілей;

4. залучає учасників і структурує роботу;

5. надає підтримку у визначенні загальних цілей і специфічних завдань;

6. допомагає підлеглим оцінити їхні потреби і розробити плани щодо їх задоволення;

7. допомагає групі зрозуміти її власні процеси, для того щоб працювати більш ефективно;

8. управляє груповою дискусією і підтримує її в потрібному напрямку;

9. підтримує учасників в оцінці наявних у них навичок і вироблення нових;

10. використовує консенсус, для того, щоб допомогти прийняти рішення, що враховує думку кожного з членів групи;

11. забезпечує зворотний зв'язок у групі, що дозволяє їй оцінити власний прогрес і зробити необхідні коректування;

12. допомагає групі оцінити джерела поза і всередині неї;

13. управляє конфліктними ситуаціями;

14. заохочує лідерство в інших через поділ відповідальності з управління групою.

Таким чином, в процесі роботи з групою менеджер-фасилітатор здійснює вагомий внесок в організаційний розвиток шляхом вирішення наступних завдань:

1. допомога групі визначити її загальні цілі та специфічні завдання;

2. допомога учасникам в оцінці їхніх потреб і розробці планів щодо їх задоволення;

3. організація процесу, який допоможе членам групи ефективно використовувати час для прийняття високоякісних рішень;

4. управління групою дискусією й підтримка її в потрібному напрямку;

5. корегування ідей учасників групи у чіткі формулювання;

6. допомога групі у розумінні її власних процесів для більш ефективної праці;

7. забезпечення впевненості в тому, що виявлені і перевірені всі припущення;

8. підтримка учасників в оцінці наявних у них навичок і вироблення нових;

9. використання консенсусу для допомоги групі у прийнятті рішення, що враховує думку кожного з членів групи;

10. підтримує учасників в управлінні їхньою власною міжособистісною динамікою.

Отже, ключову роль у процесі фасилітації відіграє фасилітатор. Він є нейтральним лідером, який сприяє підвищенню ефективності групової роботи. Фасилітація може застосовуватися у груповій та командній роботі, в управлінні людьми, при проведенні нарад і зборів, при управлінні процесами та змінами.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Розглянувши фасилітацію як організацію процесу колективної взаємодії групи, якою керує менеджер-фасилітатор, ми визначили, що це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організувати обговорення складної проблеми без витрат часу та за

короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу. Тому усі виклики сучасності для менеджера-фасилітатора є поштовхом для реалізації стилю управління, в основі якого лежать методи та інструментарій фасилітації.

Сучасному менеджеру необхідний набір певних навичок, які будуть формувати його управлінські компетенції. Розглядаючи фасилітацію не просто як набір окремих методів роботи з групою, а в першу чергу, як стиль управління сучасного менеджера, як методологію для здійснення організаційних і соціальних змін та розвитку, важливих для компаній і різного роду спільнот. Самостійний пошук інформації сильніше мотивує учасників фасилітації та забезпечує більш ефективну обробку знайденої інформації, прискорює процес вирішення поставленого завдання, а також – в процесі корпоративного навчання – освоєння і закріплення набутих навичок. Ефективна фасилітація передбачає тривалий процес, який може привести до мотивації, розкриття потенціалу всіх підлеглих в повному обсязі, ефективної роботи компанії в цілому.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у дослідженні змісту діяльності менеджера з огляду на значущість фасилітативного характеру сучасної управлінської діяльності для організаційного розвитку.

Список літератури:

1. Карпова, Н. Самая-самая первая фасилитация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://facilitation.by/facilitators_advice

2. Березовська, Л. І. & Пукіш, А. О. (2015) Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Вісник Національного університету оборони України: Збірник*

наукових праць. №1 (44). Київ: НУОУ. С.21 – 27.

3. Романовский, А. Г., Шаполова В. & Квасник, О.В. (2016) Трёхвекторная структура понятия лидерство. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://repository.kpi.kharkov.ua/bittream/KhPI-Press/26904/1/Romanovskiy_Trekhvektornaya_2016.pdf.

4. Дрыгина, И. В. Важность лидерских качеств менеджера для его

професійної діяльності. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://res.krasu.ru/paradigm>.

5. Небаєва, Н. І. & Ратушняк, О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm

6. Лазаренко, М. Ключові компетенції фасилітатора за стандартами IAF. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://humantime.com.ua/blog/klyuchovi-kompetentsi-fasilitatora--za-standartami-iaf-1#main>.

7. Чемпен, Р. Роздуми про історію фасилітації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://humantime.com.ua/blog/rozduumi-pro-istoriyu-fasilitatsi-richard-chempen-1#main>

8. Sakaliuk, O. (2016) Model of forming education managers' readiness for professional activities under current conditions. *Наука і освіта*. № 6. С. 107 – 111.

9. Kuzmina, N. (2017) Implementation of the model of forming the future managers' readiness for business correspondence in the educational process of the university. 10th international conference of education, research and innovation nov 16 – 18.

10. Beckhard, R. (2006) What is organizational development? *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. By Joan V. Gallos, Edgar H. Schein. Jossey-Bass A Wiley Imprint.

11. Bunker, B. B., Alban, B. T. & Lewicki, R. J. (2004) Ideas in Currency and OD Practice: Has the Well Gone Dry? *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 40. Is. 4.

12. Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2009) Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 45. Is. 3.

13. Schwarz, R. (2005) The Group Effectiveness Model. The Skilled Facilitator

Fieldbook. Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass.

References:

1. Karpova, N. *Samaja-samaja pervaja fasilitacija* [The very first facilitation.]. Access mode: http://facilitation.by/facilitators_advices [in Russian]

2. Berezovska, L. I. & Pukish, A. O. (2015) *Psykholohichni osoblyvosti upravlins'koho ta pidprijemnyts'koho potentsialu menedzheriv* [Psychological peculiarities of managerial and entrepreneurial potential of managers]. Bulletin of the National Defense University of Ukraine: collection of scientific works. No. 1 (44). Kyiv: NUOU. P. 21 – 27 [in Ukrainian]

3. Romanovsky, A. G., Shapolova, V. V. & Kvasnik, O. V. (2016) *Trjohvektornjaa struktura ponjatija liderstvo* [Three-vector structure of the concept of leadership]. Access mode: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26904/1/Romanovskiy_Trehvektornaya_2016.pdf. [in Russian]

4. Drygina, I. V. *Vazhnost' leaderskih kachestv menedzhera dlja ego professional'noj dejatel'nosti* [Importance of leadership qualities of a manager for his professional activity]. Access mode: <http://res.krasu.ru/paradigm> [in Russian]

5. Nebaeva, N. I. & Ratushnyak, O. G. *Menedzhment orhanizatsij i administruvannia. Chastyna 1* [Organization management and administration. Part 1]. Access mode: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm [in Ukrainian]

6. Lazarenko, M. *Kliuchovi kompetentsii fasylitatora za standartamy IAF* [Key competencies of the IAF facilitator]. Access mode: <http://humantime.com.ua/blog>

/klyuchovi-kompetentsi-fasilitatora--za-standartamiif-1#main [in Ukrainian]

7. Champen, R. *Rozdumy pro istoriiu fasylytatsii* [Reflections on the History of Facilitation]. Access mode: <http://humantime.com.ua/blog/rozdumi-pro-istoriyu-fasilitatsi-richard-chepmen-1#main> [in Ukrainian]

8. Sakaliuk, O. (2016) Model of forming education managers' readiness for professional activities under current conditions. *Nauka i osvita*. №6. P. 107 – 111.

9. Kuzmina, N. (2017) Implementation of the model of forming the future managers' readiness for business correspondence in the educational process of the university. 10th international conference of education, research and innovation nov 16 – 18.

10. Beckhard, R. (2006) What is organizational development? *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. By Joan V. Gallos, Edgar H. Schein. Jossey-Bass A Wiley Imprint.

11. Bunker, B. B., Alban, B. T. & Lewicki, R. J. (2004) Ideas in Currency and OD Practice: Has the Well Gone Dry? *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 40. Is. 4.

12. Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2009) Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 45. Is. 3.

13. Schwarz, R. (2005) The Group Effectiveness Model. The Skilled Facilitator Fieldbook. Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. SanFrancisco: Jossey-Bass.

Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019



Алла Семенова

доктор педагогічних наук, професор, кафедри політології, Одеський національний політехнічний університет; Одеса, Україна
ORCID: 0000-0001-8077-3385
E-mail: semenova.alla.vasilivna@gmail.com

ПСИХОПЕДАГОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ І ТЕХНІКИ МОВЛЕННЯ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА

Анотація. У статті, спираючись на конструктивний досвід української наукової школи педагогічної майстерності І.А. Зязюна, розкрито загальні теоретико-методологічні витоки і змістові лінії застосування психопедагогічних технологій розвитку культури і техніки мовлення сучасного лідера. Схарактеризована новизна підходів, що пов'язана із використанням ключових ідей психопедагогіки. Доведено, що мовлення є не тільки засобом спілкування, воно втілює дійсність у свідомості та підсвідомості суб'єктів комунікативної дії. Конструктивність підходів продемонстрована у цілісному поєднанні та використанні новітніх наукових здобутків на прикладі впровадження авторського навчального посібника «Мистецтво мовлення сучасного педагога».

Ключові слова: лідерство, психопедагогічні техніки, культура мовлення, техніка мовлення, педагогічна майстерність.

Alla Semenova

Full Professor of Department of Political Science of The Odessa National Polytechnic University, Doctor of sciences (Pedagogical); Odessa, Ukraine
E-mail: semenova.alla.vasilivna@gmail.com

PSYCHOPEDAGOGICAL TECHNOLOGIES OF DEVELOPMENT OF CULTURE AND TECHNOLOGY OF SPEECH OF THE MODERN LEADER

Abstract. In the article, based on the constructive experience of the Ukrainian scientific school of pedagogical skills I.A. Zyazyun, disclosed general theoretical and methodological origins and meaningful lines of application of psycho-pedagogical technologies for the development of culture and speech technology of a modern leader. The novelty of approaches associated with the use of key ideas of psychopedagogy is characterized. It is proved that speech is not only a means of communication, it embodies reality in the consciousness and subconsciousness of the subjects of a communicative action. The constructiveness of the approaches is demonstrated in a holistic combination and use of the latest scientific achievements on the example of the introduction of the author's study guide "The Art of Speech of a Modern Teacher".

Key words: Leadership, psycho-pedagogical techniques, speech culture, speech technique, pedagogical skills.

© Алла Семенова, 2019

Alla Semenova

An extended abstract of a paper on the subject of:

“Psychopedagogical technologies of development of culture and technology of speech of the modern leader”

Problem setting. Explaining the phenomenon of leadership was reflected in number of theories: situational, functional, behavioral and others, as well as integral leadership theory. The leader's success depends on many components, including such important things as culture and technique of speech. Therefore, a modern leader must be a true master of the Word with a high level of knowledge and skills in the field of culture and technique of speech. The choice of research direction is caused by insufficient level of elaboration of this problem and it's relevance and necessity.

Recent research and publications analysis. Psychopedagogy is directed to the study of methodological problems of the development of professional skills in the system "person - person", it's a field of knowledge, that lies at the crossroads of psychology and pedagogy. It's focus is pedagogy, and it's foundation is psychology. The analysis of scientific researches and publications, self-reflection of own professional experience makes it possible to state that there are now all necessary prerequisites for studying the essence and features of the use of psycho-pedagogical technologies of development of culture and technique of speech of the modern leader. Among the outstanding parts of the general problem, we consider the absence of mechanisms for practical application of the outlined theoretical and methodological leaks and semantic lines of implementation of psychopedagogical technologies of development of culture and technique of speech of the modern leader on the basis of the constructive experience of the Ukrainian scientific school of pedagogical mastery of an academic Ziazun.

Paper objective. To reveal the essence and features of practical application

of psycho-pedagogical technologies of development of culture and technique of speech of the modern leader.

Paper main body. We'll explain the essence and features of the practical implementation of psychopedagogical technologies of development of culture and technique of speech of the modern leader by the example of the application of the textbook "The Art of Speech for Modern Teacher" written by the author of this article in co-authorship with the candidate of philological sciences, associate professor Svetlana Mikhailovna Melnik. It was practically piloted through the refresher courses for scientific and pedagogical staff of ONPU - "Pedagogical Mastery of the Higher School Teacher". It should be noted that, first of all, the necessity of creating this textbook was due to the author's work as the founder and trainer of these courses. The Center was established in October 2012 with the aim of improving the pedagogical and managerial qualification of scientific and pedagogical staff, realization of conditions for the formation, development and self-development of specialists' pedagogical skills. There are many representatives of other professions among the graduates of the center, for whom professional activity in the system "person - person" is closely related with pedagogical skills. They are professional judges, lawyers, practicing psychologists, coaches and others.

It should be emphasized that the individual components of the practical use of the textbook "The Art of Speech for Modern Teacher" in the refresher courses are combining in a whole on the basis of a single synergistic emotional and regulatory model. This model helps participants to train at the same time in area of constant positive emotional professional behavior, real

actions, and in the cognitive area of development of sustainable motivation for self-development. The authors of the textbook made an attempt to systematize theoretical, methodological and practical material on the formation and development of the culture and technique of speech of the modern teacher, contained in textbooks, manuals, separate scientific and popular editions; to highlight approaches for the improvement of pedagogical speech, in particular to pay special attention to the psychoacoustic and psycholinguistic aspects.

The book collects and organizes more than 250 exercises, didactic games, trainings aimed at developing and improving the speech, which gives a practical opportunity to "polish" professional speech. The content of practical tasks is predetermined by an activity-communicative approach to learning and aims at the development of productive activity of the teacher.

The first section, "Culture and Technique of Speech as an Integral Part of Pedagogical Mastery", discusses the language culture of the modern teacher; the essence of the concept of "pedagogical speech" and the main approaches to its interpretation; characteristics of the technique of teacher's speech as a basic component of pedagogical skills; functional features of technique of speech in various communication situations; the essence of internal psycho-pedagogical technique is explained as a prerequisite for the development of the teacher's speech culture. All the paragraphs in the theoretical section have self-test questions.

The second section, "Applications of Teacher's Speech Development", consists of systematic exercises to develop the relevant parameters of speech technique. Also in the second section there is a method of work

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Культура народу і держави є найважли-

with tongue twisters, tongue twisters "from the treasury of folk wisdom" and author's verse tongue twisters. There are described exercises for speech intonation; exercises using movements and recommendations for keeping your voice.

The third section, "Rhetoric Mastery as an Integral Part of a Successful Teacher's Speech", describes the features of the use of rhetoric art in pedagogical monologue and conversation; application of specific techniques in the context of the development of a teacher's speech culture (auto-training, meditation and suggestion); exercises for "polishing" eloquence; examples of business games for the development of speech technique are given, and also a play by young Ukrainian author Anna Bagryana "Over Time" is offered for the literary-dramatic event. It should be noted that the application of specific techniques such as: auto-training, meditation and suggestion in the context of advanced training of scientific and pedagogical staff has been described in detail in previous publications of the author of this article.

Conclusions of the research. The modern leader is characterized by: a high level of general culture and morality; ability to organize group interaction, having the skill of techniques of speech communication, of external and internal psychopedagogical techniques, ability to constantly self-improvement and self-development of personality, love of people, high personal level of development of integral value experience in these values (affective; intellectual and strong-willed). It is proved that speech is not only a means of communication, it embodies reality in the consciousness and subconscious of subjects of communicative action. The basis of such speech is training of speech.

вішим із показників прогресу, результатом особливої місії Педагога, який творить найбільшу, найвагомішу, найнеобхіднішу цінність – Людину. Саме педагогі-

чна майстерність (комплекс властивостей особистості, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі [6, с. 25]) визначає ефективність поступу сучасної українського державотворення через «опочуттєвлення», «олюднення» професійних знань, умінь і дій Педагога. Створити сприятливу ситуацію, налагодити продуктивні, позитивні відносини у колективі – першорядне завдання лідера. Як стверджують науковці [5] – *Лідерство* – це організація відносин у групі, а *лідер* – суб'єкт управління цим процесом. Корпоративний лідер, який хоче залишатися ефективним тривалий час, має вміти швидко адаптуватися до мінливих обставин і гнучко варіювати свою вербальну і невербальну поведінку [12]. З цих позицій зауважимо, що *лідерство* – процес соціального впливу, завдяки якому лідер отримує підтримку з боку інших членів спільноти для досягнення мети [22]. Пояснення феномену лідерства знайшло відображення у багатьох теоріях: ситуаційній, функціональній, поведінковій та інших, а також *інтегральній теорії лідерства*. Пошуки якостей, притаманних лідерам, тривають протягом багатьох століть. Питаннями про те, що відрізняє лідерів від пересічних людей, цікавилися філософи від Платона до Плутарха [23], тим самим стверджуючи, що витоки лідерства полягають в індивідуальних особливостях людини [11].

На жаль, більшість керівників «заціклюється» на одному стилі поведінки, який, наприклад, виявився ефективним у часи становлення організації, але зовсім не відповідає періоду інтенсивного росту і утримання нових позицій. У результаті ефективність роботи організації знижується. Сутність лідерства, таким чином, полягає в тому, що послідовники визнають лідера тільки тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для них. Лідер отримує владу і для її підтримки він має надавати підлеглим можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь вони задовольняють

потребу лідера у владі над ними і надають йому необхідну підтримку. Ідеальним варіантом вважається поєднання формального і неформального лідерства, тобто офіційний керівник визнається членами групи і як лідер. У цьому випадку його формальні права доповнюються можливістю неформального впливу на групу [14]. У тих випадках, коли керівник і лідер не збігаються в одній особі можуть виникати незадоволеність роботою та збільшення конфліктності. Нині, як ніколи раніше, зрозуміло, що наука й освіта, які не освячені високою етичною, гуманістичною метою Істини, Добра та Краси, загрожують загибеллю культури, цивілізації. І мистецтво мовлення лідерів не може бути чимось чужорідним для науки й освіти. Уява, фантазія, інтуїція, відчуття прекрасного можуть бути майстерно донесені Словом, що завжди супроводжує пошук пізнання і розвитку.

Успішність лідера обумовлюється безліччю компонентів, серед яких істотне місце займають культура і техніка мовлення. Грамотне, логічне, лексично та інтонаційно багате, живе й образне мовлення допомагає лідеру вирішувати багато важливих завдань. Таким чином, сучасному лідеру необхідно бути справжнім майстром Слова з високим рівнем знань і вмінь у сфері культури і техніки мовлення. Віддаючи належне сучасним теоріям лідерства у цілісному аспекті та з позицій нелінійного синтезу знань у постнекласичний період [11], ми вважаємо що у теперішній час ще недостатньо приділяється уваги, зокрема, усвідомленню суспільної значущості мовлення лідера, який володіє мистецтвом впливати, спонукати, актуалізувати думки, «заражати». У багатьох людей, на жаль, що працюють у системі «людина – людина», й досі можна спостерігати приклади мовлення безбарвного, монотонного, яке не викликає ціннісно-емоційного ставлення до того, про що йдеться, мовлення не змушує аналізувати, критично мислити, не надихає, не піднімає дух....

Видатний громадський діяч, академік Г. Г. Філіпчук у монографії «Націєтворчість освіти» саме з такої точки зору конкретизує найважливіші, найактуальніші цілі та завдання сучасної української національної освіти: «Найперше – творення духовності народу, олюднення людини, бо спочатку в собі слід знайти людину. Історичний досвід людства переконує, що народ може втратити все: територію, державу, могутність і знову, виборюючи, повернути втрачене. Але ніколи не відроджувався народ, якщо не збережено й загублено його дух, національний дух. Бо лише така моральна сила, свідомість, мислення, духовний внутрішній стан народу робить його міцним, етично відповідальним перед наступними поколіннями, інтелектуальним, творчим, продуктивним, гідним і відповідальним серед інших» [18, с. 23-25]. Ключовою ідеєю розвитку культури мовлення є те, що взаємодія у системі «Людина – Людина» є «опочуттєвленою діяльністю планування майбутнього світу людства» [3]. Тому осмислення важливості мистецтва мовлення лідерами, визначення його сутності і особливостей застосування психопедагогічних технологій розвитку культури і техніки мовлення в контексті педагогічної майстерності І.А. Зязюна – є нагальною вимогою сьогодення й можливістю змінювати життя України на краще. Недостатній рівень теоретичної дослідженості й методично-практичної розробленості зазначеної проблеми, враховуючи актуальність і необхідність поглибленої наукової розробки цих важливих ідей психолого-педагогічної науки, зумовили вибір напряму дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. *Едвард Стоунс* (1922–2005) – професор Ліверпульського університету (Велика Британія) уперше увівши поняття «психопедагогіка», трактував його як «застосування теоретичних принципів психології в

практиці навчання» [17, с. 86]. Саме на вивчення методологічних проблем розвитку професійної майстерності у системі «людина – людина» й спрямована *психопедагогіка* – галузь знань, що знаходиться на перетині між психологією і педагогікою. Її спрямованість – педагогічна, а підґрунтям є психологія. Це означає, що ґрунтуючись на наявних можливостях розвитку конкретної людини (психологія) психопедагогіка визначає, що і як має бути у неї сформовано (педагогіка) відповідно до сучасних вимог, які пред'являються до особистості професіонала [15, с. 30].

Цілеспрямована зміна окремих аспектів психіки людини неможлива без знання законів її розвитку, на яких ґрунтуються закони управління розвитком особистості (що розробляються педагогікою). Система наукових понять передбачає ієрархічну субординацію, а предмет науки визначається, спираючись на категорії цієї науки. Таким чином, посиляючись на досягнення наукового знання про людину і перебуваючи на стику педагогіки і психології, *психопедагогіка є інтегративною наукою про гносеологічні засади професійної діяльності щодо гармонійного розвитку особистості. В управлінській діяльності педагога вона являє собою систему методичних підходів до навчання і виховання учнів* [4, с. 20]. Наразі психопедагогіка трактується як поліструктурна, багаторівнева, соціально детермінована творча освіта, що функціонує як інтегральна психолого-педагогічна структура (Н.Ф. Вишнякова, 2003): «Змінюючи систему актуальних потреб та їх роль в різноманітті педагогічних інтересів, можливо змінити силу значущості сучасного впливу психології та педагогіки в теорії і практиці освіти з перетворюючої настанови на креативну психопедагогіку, відкриваючи перспективу розвитку творчої індивідуальності у системі креативної освіти» [25]. Основними *категоріями* психопедагогіки є найбільш

загальні базові поняття, що складають основу її змісту: *розвиток, формування, навчання, виховання, освіта, учіння, научіння*. Зовнішні причини діють через внутрішні умови і ними опосередковуються. Але якщо розглядати *розвиток* людини тільки як її розумове або психічне вдосконалення, то в цьому випадку не звертається увага на соціальне і моральне становлення особистості. Отже, психопедагогіка, забезпечуючи методологічну базу управлінських аспектів професійної майстерності лідера, робить істотний вплив (через діяльність) не тільки на особистісно-професійний розвиток підлеглих, а й на розвиток особистості самого лідера.

Сучасна наука при розкритті особливостей застосування психопедагогічних практико-орієнтованих технологій саморозвитку професіонала, використовує ключові ідеї *психопедагогіки* Е. Стоунса: теорію взаємозв'язку процесів навчання і научіння, критичного вивчення особистості; теорії та практики педагогічної діяльності, афективних факторів створення атмосфери в аудиторії, внутрішнього задоволення як підкріплювача научіння [16, с. 9]. Позитивна динаміка інноваційно-наукового потенціалу освітнього простору України характеризується як процес історичного поступу та модернізації професійної підготовки з урахуванням соціально-політичних, економічних і культурних умов, сформованих норм і традицій організації підвищення кваліфікації управлінських кадрів. *Мовлення лідера* – основний шлях залучення послідовників/членів команди до відповідних форм мислення і дії. У силу цього воно має задовольняти цілому ряду спеціальних вимог. Ці вимоги визначаються функціями, які мовлення виконує у кожний конкретний момент.

Е. Стоунс конкретизував такі *функції мовлення*: пояснення, заохочення, зворотній зв'язок, корекція. При цьому вчений підкреслював, що мовлення має поєднуватися з певними діями і наочною демонстрацією. Він пояснював це тим, що

інформація, як знання у принципі існує у вигляді трьох видів уявлень: у вигляді дій, у вигляді зображень (іконічні уявлення), у вигляді символічних уявлень (у формі слів або інших символів). Залежно від конкретної ситуації, перевага віддається то одним видам уявлень, то іншим. У цьому випадку, вчений попереджував про небезпеку формалізму, копіювання підлеглими кінцевих дій процесу виконання завдання. Щоб уникнути подібних промахів, Е. Стоунс розробляв відповідні рекомендації: записувати й аналізувати своє мовлення з точки зору ефективності виконання тих функцій, які воно покликане реалізовувати. Дані рекомендації не викликають сумнівів з точки зору їхньої корисності: запис виступу допомагає мовцю більш усвідомлено використовувати своє мовлення, привчає думати про його ефективність, розвиває прагнення самовдосконалення. З окреслених позицій, новими аспектами генези розвитку професійної майстерності управлінських кадрів є: двостороння трансформація від академічної форми навчання техніці мовлення студентів у коледжі чи університеті до практико-орієнтованої підготовки підвищення мовної кваліфікації в системі післядипломної освіти; розумне поєднання оволодіння практичними навичками з глибоким знанням теорії, що забезпечує ефективність роботи в обраній сфері діяльності; визнання національного аспекту освіти як важливого соціального чинника, що накладає відбиток на особистість та діяльність лідера, його професіоналізм.

Наразі у сучасній науці відбуваються спроби дослідити генезу теорій лідерства у цілісному аспекті; схарактеризувати особливості нелінійних процесів самоорганізації у цих теоріях; здійснити аналіз стану дослідження проблеми підготовки нової генерації науково-педагогічних та інженерно-педагогічних кадрів – національної еліти, що здатна оволодіти новою постнекласичною методологічною освітньо-світоглядною парадигмою; ви-

вчаються прикладні питання значущості моделювання міждисциплінарної комунікації, філософської рефлексії та колективної експертизи [11]. Окрім того визначається сутність та особливості психопедагогічного супроводу ефективного лідера ХХІ століття, конкретизуються основні напрямки його реалізації. Пояснюються практичні аспекти роботи на прикладі впровадження психопедагогічного практикуму для лідерів місцевого самоврядування та окреслюються перспективи щодо запровадження психопедагогічного підходу у підготовку ефективних лідерів на ґрунті синергетичної парадигми [12]. Аналіз наукових досліджень і публікацій, саморефлексія власного професійного досвіду надає можливості стверджувати, що наразі існують усі необхідні передумови вивчення сутності та особливостей застосування психопедагогічних технологій розвитку культури і техніки мовлення сучасного лідера.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Останнім часом все більш інтенсивно обговорюються ідеї діалогу, співпраці, сумісної дії, необхідності розуміння чужої точки зору, пошани особистості, прогнозування її розвитку. Ці ідеї й визначають інтенсивний розвиток нових підходів, які ще більш гостро окреслили проблему методологічної кризи в освіті, науці, економіці, політиці. На початку ХХІ століття відбулося багато важливих змін у методології пізнання. Було усвідомлено, що предметна структура знання, яка склалася, не дозволяє конкретизувати єдиний підхід до вирішення комплексних завдань, що стосуються діяльності систем найвищого рівня організації: особистості, освіти, суспільства [11]. Організація якісного мовленнєвої підготовки лідерів має ґрунтуватися на основі сформованого високого рівня професійної майстерності, коли професіоналізм визначають: належна фахова підготовка, нешаблонний підхід до вирішення

проблем, особистісні моральні якості та спроможність лідера організувати ефективну комунікативну взаємодію.

Культура мовлення лідера – поняття містке й багатогранне. Використання в конкретному акті спілкування спеціально відібраних елементів мовлення і є, по суті, промовою. Точність і правильність відбору залежать від ерудиції мовця, його умінь усвідомлено вибирати й застосовувати мовні засоби, необхідні для оформлення тієї чи іншої думки. Культура мовлення невіддільна від відпрацьованої техніки мовлення, під якою ми розуміємо систему технологічних прийомів дихання, голосоутворення, дикції, навичок вимови, доведених до автоматизму. Усі ці чинники забезпечують професійну комунікативну взаємодію. Саме ці характеристики мовлення надають змогу точно, образно, емоційно висловити думку. Наразі проблема володіння технікою мовлення, поліпшення її якостей набувають особливого значення.

Серед не вирішених раніше частин загальної проблеми ми виділяємо відсутність механізмів практичного застосування окреслених теоретико-методологічних витоків і змістових ліній впровадження психопедагогічних технологій розвитку культури і техніки мовлення сучасного лідера на ґрунті конструктивного досвіду української наукової школи педагогічної майстерності І. А. Зязюна. Така новизна підходів пов'язана із використанням ключових ідей психопедагогіки як інтегративної науки про гносеологічні засади професійної діяльності у системі «Людина – Людина» щодо гармонійного розвитку особистості; унікальної, багатогранної, але при цьому неподільно інтегрованої науки про концептуалізацію розвитку людини. Конструктивність означеного підходу вбачається, насамперед, у *цілісному поєднанні* та використанні новітніх здобутків, як природничих так і гуманітарних наук щодо пояснення

новопосталих психопедагогічних явищ сучасного етапу розвитку науки і освіти.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Розкрити сутність і особливості практичного застосування психопедагогічних технологій розвитку культури і техніки мовлення сучасного лідера.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Пояснимо сутність і особливості практичної реалізації психопедагогічних технологій розвитку культури і техніки мовлення сучасного лідера на прикладі застосування написаного автором цієї статті у співавторстві з кандидатом філологічних наук, доцентом кафедри Інформаційної діяльності та медіа-комунікацій Гуманітарного факультету Одеського національного політехнічного університету Мельник Світланою Михайлівною навчального посібника «Мистецтво мовлення сучасного педагога» [10] на курсах підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів ОНПУ «Педагогічна майстерність викладача вищої школи». Взагалі, посібник призначений для студентів, аспірантів, викладачів та науковців, що прагнуть удосконалити власне професійне мовлення, а також може бути корисний пересічному мовцю як самовчитель з техніки мовлення.

Зауважимо, що передусім необхідність створення цього посібника була обумовлена роботою автора як засновника і тренера курсів «Педагогічна майстерність викладача вищої школи» у навчально-консультаційному центрі ОНПУ, що був створений у жовтні 2012 року з метою підвищення педагогічної та управлінської кваліфікації науково-педагогічних кадрів, реалізації умов для становлення, розвитку і саморозвитку педагогічної майстерності фахівців, їхнього інтелектуального потенціалу у сфері наукової та освітньої діяльності. За минулі роки у навчально-консультаційному центрі «Педагогічна майстерність викладача

вищої школи» підвищили кваліфікацію, одержали сертифікати «Педагога-майстра» більш ніж 300 осіб. Зазначимо, що це не тільки викладачі ВНЗ. Серед випускників центру багато представників інших професій, для яких професійна діяльність у системі «людина – людина» нерозривно пов'язана з педагогічною майстерністю. Це професійні судді, адвокати, практикуючі психологи, тренери тощо. *Специфіка* курсів «Педагогічна майстерність викладача вищої школи» полягає у її практичній спрямованості, створенні можливостей моделювання реального педагогічного процесу в стінах ВНЗ, у залученні викладачів у цей процес як суб'єктів, що оволодівають прийомами організації власної педагогічної діяльності і аналізують шляхи професійного саморозвитку.

Цій роботі, у сучасних умовах цифровізації освіти, також посприяв створений автором статті у листопаді 2018 року Освітньо-науковий портал «Педагогічна майстерність викладача вищої школи» (<http://www.pedagogic-master.com.ua>) *Принцип інтенсивної комунікації* забезпечується активністю педагогів у взаємодії як в аудиторії, так й у віртуальному просторі. Серед основних завдань курсів: «розвити здібності щодо визначення найбільш продуктивних прийомів, форм, методів, засобів і цілісних психолого-педагогічних технологій управління і самоуправління з метою підвищення продуктивності науково-професійної педагогічної діяльності».

Своєрідність посібника «Мистецтво мовлення сучасного педагога», визначена його відповідністю ключовим постулатам теорії педагогічної майстерності І. А. Зязюна. Адже ця теорія й, відповідно, практика педагогічної майстерності не має аналогів у світі, її інноваційність, педагогічна ефективність та вагомість результатів впровадження зумовили швидке поширення у вітчизняній і зарубіжній педагогічній освіті (Білорусь,

Канада, Китай, Польща, Франція, Японія, Росія та інші країни). Програма «Педагогічна майстерність викладача вищої школи» зберігає основні концептуальні положення, викладені у програмах та підручниках «Педагогічна майстерність» І. А. Зязюна [6], але останнім часом вимагала осучаснення і більш глибокої уваги до культури і техніки мовлення.

Авторами навчального посібника здійснено спробу систематизувати теоретичний, методико-практичний матеріал із формування й розвитку культури та техніки мовлення сучасного педагога, уміщений у підручниках, посібниках, окремих наукових і науково-популярних виданнях; висвітлити підходи зі вдосконалення педагогічного мовлення, зокрема особливу увагу приділити психоакустичному та психолінгвістичному аспектам. У книзі зібрано та впорядковано більше 250 вправ, дидактичних ігор, тренінгів, спрямованих на розвиток і вдосконалення мовленнєвого апарату, що надає практичної можливості «шліфувати» професійне мовлення. Зміст практичних завдань зумовлений діяльнісно-комунікативним підходом до навчання і спрямований на розвиток продуктивної діяльності педагога.

Техніка мовлення у посібнику конкретизується як комплекс навичок у мовленнєвому диханні, голосотворенні й дикції, що дає педагогові можливість донести до аудиторії все багатство змісту його слова [6, с. 228]. Техніка мовлення – невід’ємна частина мистецтва звучної мови, ораторського мистецтва. І коли йдеться про неї, зважають не тільки на «віртуозність», а й на технічні навички, без яких ораторського мистецтва не існує. Окрім того, вона забезпечує правильне сприйняття навчального матеріалу, дає змогу ефективно впливати на аудиторію, сприяє гідній самопрезентації викладача (віддзеркалюючи його фізичний та емоційний стан). Наприклад, техніка

мовлення може створити образ категоричного диктатора або, навпаки, спокійного, мудрого й урівноваженого лідера.

Посібник складається зі вступу, трьох розділів, а також списку використаної та рекомендованої літератури. Слід підкреслити, що окремі компоненти практичного використання посібника «Мистецтво мовлення сучасного педагога» у межах курсів підвищення кваліфікації, об’єднуються в ціле на основі єдиної синергетичної емоційно-регуляційної моделі. Ця модель допомагає учасникам тренуватися одночасно як в площині сталої емоційно-позитивної професійної поведінки, реальних дій, так і в когнітивній площині розвитку стійкої мотивації до саморозвитку.

У першому розділі «*Культура й техніка мовлення як невід’ємні складові педагогічної майстерності*» розглянуто питання культури мовлення сучасного педагога з огляду на специфіку її вияву та ключові ознаки; сутність поняття «педагогічне мовлення» та основні підходи до його витлумачення; характеристики техніки мовлення викладача як базового компонента педагогічної майстерності; функціональні особливості техніки мовлення в різних комунікативних ситуаціях; конкретизовано своєрідність використання мовних засобів в умовах викладацької діяльності; пояснено сутність внутрішньої психопедагогічної техніки як передумови розвитку культури мовлення викладача.

Психопедагогічна техніка – це комплекс умінь, який допомагає людині глибше, повніше, талановитіше виразити себе, досягти оптимальних результатів у педагогічній діяльності. Це вміння педагогічного спілкування, техніка і культура мовлення, міміка, пантоміміка, професійна саморегуляція психічного стану тощо. Культура мовленнєвої поведінки передбачає осмислення власних експресивних проявів, їх

критичну самооцінку і свідоме використання можливостей мови у спілкуванні. Аналізуючи практичний досвід і теоретичні здобутки видатних педагогів минувшини й сьогодення у посібнику визначено два основні шляхи розвитку й удосконалення техніки мовлення: 1) застосування спеціальних рекомендацій і вправ; 2) постійний самоконтроль і аналіз мовлення, що передбачає виявлення помилок, їх усвідомлення та усунення в подальшій комунікативній практиці.

Поняття «психопедагогічна техніка» поєднує дві групи складників: *Перша група* складників пов'язана з умінням педагога керувати своєю поведінкою: техніка володіння своїм організмом (мімікою, пантомімікою); керування емоціями, настроєм для зняття зайвого психічного напруження, збудження творчого самопочуття; опанування умінням соціальної перцепції (техніка керування увагою, уявою); техніка мовлення (керування диханням, дикцією, гучністю, темпом мовлення). *Друга група* пов'язана з умінням впливати на особистість і колектив, розкриває технологічну сторону процесу виховання і навчання: дидактичні, організаторські, конструктивні, комунікативні вміння; технологічні прийоми пред'явлення вимог, управління педагогічним спілкуванням, організації колективних творчих справ та ін. Важливо працювати над покращенням синтезу якостей і властивостей особистості, які даватимуть змогу впевнено, без зайвого емоційного напруження організувати педагогічну дію, а також стануть запорукою оптимізму; впевненості у собі, відсутності страху перед аудиторією; умінні володіти собою, відсутності емоційного напруження; наявності вольових якостей (цілеспрямованості, самовладання, рішучості). До усіх параграфів теоретичного розділу складено запитання для самоперевірки.

Другий розділ «*Прикладні аспекти розвитку мовлення педагога*» скла-

дається з систематизованих вправ для розвитку відповідних параметрів техніки мовлення. А саме: вправи для розвитку фонаційного дихання (вдосконалення носового дихання; тренування повного типу фонаційного дихання з активізацією відповідних м'язів; зміцнення функціонування легенів; тренування мимовільного вдиху; тренування мимовільного видиху); вправи для тренування основних органів мовлення: губи, нижня щелепа, язик, гортань (тренування м'язів губ, рухливості нижньої щелепи, м'язів язика, дихальної трубки – гортані); вправи для розвитку голосу: сили, висоти, благозвучності, польотності, рухливості, тону; вправи для вдосконалення дикції; вправи підвищеної складності для роботи над поєднаннями звуків. Також у другому розділі розміщено методику роботи зі скоромовками, скоромовки «зі скарбниці народної мудрості» та авторські віршовані скоромовки. Описано вправи на інтонування мовлення; вправи з використанням рухів та рекомендації щодо збереження голосу.

У третьому розділі «*Ораторська вправність як невід'ємна складова успішного мовлення педагога*» описано особливості використання елементів ораторського мистецтва в педагогічному монолозі та бесіді; застосування специфічних технік у контексті розвитку культури мовлення педагога (аутотренінгу, медитації та навіювання); вправи для «шліфування» красномовства, дидактичні ігри, а також запропоновано для проведення літературно-драматичного заходу п'єсу молоді української авторки Анни Багряної «Понад часом».

Основним, засадничим принципом шліфування красномовства є принцип мовленнєвої активності, адже формування риторичної культури неможливе поза процесом мовлення. Цей принцип вимагає застосування методів навчання, у яких максимально реалізується мисленнєво-мовленнєва діяльність. До таких методів належать *дидактичні ігри*, характерними ознаками яких є: моделювання ситуацій

навчального характеру та прийняття навчальних рішень; розподіл ролей між учасниками гри; різноманітність ролевих цілей при прийнятті рішення; взаємодія учасників гри, які виконують ті чи інші ролі; наявність спільної мети учасників гри; колективне прийняття рішень; багатальтернативність рішень; наявність системи індивідуального чи групового оцінювання діяльності учасників гри [21, с. 68]. У посібнику авторами додано ознаки власне риторичних ігор: включеність усіх учасників у процес ігрового спілкування; максимальна мисленнєво-мовленнева активність; взаємозв'язок індивідуальної та колективної мисленнєво-мовленневої діяльності; різноманітність форм діяльності в межах однієї гри; наведено приклади ділових ігор з розвитку техніки мовлення:

– *Мозковий штурм* – мета: розвинути швидкість, креативність мислення, вміння «слухати і чути», працювати в команді; розвинути окремі риторичні вміння в залежності від змісту завдань;

– *Інтерв'ю* – мета: розвиток вміння формулювати запитання; будувати логічну систему запитань, об'єднаних однією темою, ідеєю; поєднувати в бесіді домашні заготовки з імпровізацією; розвиток змістовності, стислості, афористичності мовлення; розвиток діалогічного, суб'єкт-суб'єктного мовлення;

– *Екскурсія* – мета: аналіз картин, що розвиває такі якості, як: асоціативне мислення, уява, фантазія, спостережливість. Гра, крім того, має суто риторичну складову: вправляння у створенні текстів, взаємодії з аудиторією, відповідях на запитання;

– *Коментатор* – мета: сприяти розвитку швидкості, аналітичності мислення, мовлення експромтом, стислості, логічності мовлення;

– *Ток-шоу (групова дискусія)* – мета: розвиток умінь добирати аргументи та контраргументи до тези,

розробляти стратегію дискусії, навичок участі в дискусії, культури спілкування (толерантність, демократичність, повага співрозмовників, культура мовлення);

– *Суд присяжних* – мета: розвиток навичок публічного мовлення, діалогу, аналітичного слухання;

– *Конкурс ораторів, міні-ігри, інтелектуальні розминки* тощо.

Зауважимо, що застосування специфічних технік таких як: *аутотренінг, медитація та навчання* у контексті підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів було докладно описано у попередніх публікаціях автора цієї статті ([7], [8], [13], тощо). Початковий курс цих технік містить стандартні вправи, які було розроблено свого часу І. Шульцем (*Johann Heinrich Schultz*, 1884-1970 р.) [20]. Систематичне тренування психосоматичних реакцій і центральних нервових процесів за допомогою певних прийомів дозволяє виробити первинний комплекс специфічних навичок [19]. Елементи аутогенного тренування є потужним інструментом розвитку навичок внутрішньої педагогічної техніки, розвитку педагогічної майстерності. Проте й досі не всі його можливості широко відомі, а тому не актуалізовані в практиці. Використання та вдосконалення цих навичок надає можливості цілеспрямовано змінювати власний настрій і самопочуття, регулювати глибину і тривалість відпочинку, нічного сну, формувати доцільний рівень робочої активності, ефективно використовувати для перепочинку вільні хвилини. Численні модифікації, що вносяться до нього різними авторами, стосуються лише видозміни технік, але не принципів і структури комплексу тренувань у цілому. Другий шлях – застосування медитативних вправ, пов'язаний із використанням *активної ролі уявлень, чуттєвих образів* (зорових, слухових, тактильних тощо) [2]. Нарешті, третій шлях впливу на психофізіологічні функції організму ґрунтується на *регулюючій та програмуючій ролі*

слова, яке проговорюється не тільки вголос, але й подумки – на навіюванні. Ця властивість внутрішнього мовлення (у формі самонаказів, самоперемов тощо) з давніх-давен використовується у спорті для підвищення ефективності тренувань, мобілізації внутрішніх резервів під час змагань [1].

За даними американського психолога Роберта Ротха [24, с. 223–232], нині в країнах західної півкулі вже існує більше 1500 навчальних центрів трансцендентальної медитації, організованих у містах більш, ніж 100 держав. За офіційними даними у США медитативними техніками володіють більше 6000 лікарів, більше 1000 посадовців високого і середнього рангу, численні військові фахівці і спортивні тренери. Медитацію практикують адвокати, слідчі, програмісти, вчителі, студенти, спортсмени, бізнесмени, архітектори, поліцейські, льотчики, кухарі, художники, домогосподарки та ін. Як зазначає у своєму науковому огляді Р. Ротх, у розвинених західних країнах 160 університетів, 27 країн провели понад 350 наукових досліджень щодо технік і ефектів медитації. Ці дослідження довели, що медитація позбавляє від стресу і дистресу, покращує пам'ять і підвищує здатність дорослих людей до навчання, забезпечує прилив енергії, позбавляє від безсоння і невротичних конфліктів, дає відчуття повноти життя і щастя, знімає депресію при трагічних та іпохондричних переживаннях, покращує взаємини з людьми і загальний стан здоров'я, знижує біологічний вік тощо. Популярність цих методів як засобів цілеспрямованої регуляції сфери настановлень і мотивів діяльності, розвитку упевненості у собі, а також як засобів корекції психічних станів дає підставу вважати, що вони мають стати органічною складовою психопедагогічної підготовки ефективних лідерів.

Отже, маємо надію, що пропонований посібник «Мистецтво мовлення сучасного педагога» зацікавить усіх тих освітян, хто дбає про гідне

майбутнє українського соціуму, його конкурентоспроможність у єдиній європейській родині, хто намагається стати конкурентоздатним педагогом – тим, чия діяльність «зіткана» ідеями І. А. Зязюна – ідеями Істини, Добра, Краси, Любові до свого народу, своєї Батьківщини.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сучасного лідера характеризує: високий рівень загальної культури та моральності; уміння організовувати групову взаємодію, володіння прийомами мовленнєвої комунікації, зовнішньою та внутрішньою психопедагогічними техніками, здатність до постійного самовдосконалення та саморозвитку особистості, любов до людей, високий особистісний рівень розвитку інтегрального ціннісного досвіду за всіма компонентами у їхній цілісності (афективного; інтелектуального та вольового) [9]. У статті, спираючись на конструктивний досвід української наукової школи *педагогічної майстерності* І. А. Зязюна, розкрито загальні теоретико-методологічні витоки і змістові лінії застосування психопедагогічних технологій розвитку культури і техніки мовлення сучасного лідера. Доведено, що мовлення є не тільки засобом спілкування, воно втілює дійсність у свідомості та підсвідомості суб'єктів комунікативної дії. Володіння технікою мовлення це не тільки елемент культури лідера, а й передумова позитивного сприйняття лідера оточенням. Представникам професій системи «Людина - людина» потрібно добре володіти технікою мовлення в єдності її елементів як необхідною передумовою словесної дії й правильно нею послуговуватися (керувати диханням у процесі мовлення, володіти правильною та чіткою дикцією, силою, чистотою й висотою голосу, орфоепічними нормами вимови). Основою такого мовлення є професійна мовленнєва підготовка.

Педагогічно доцільне мовлення характеризують логічність, переконли-

вість, спонукальність, виразність. Його інтонації, мелодичний малюнок – різноманітні та виразні, ритм і темп – оптимальні для кожної конкретної ситуації спілкування. Тож, розвинутий голосовий апарат, гарний, звучний голос, ясна, точна і правильна мова, різноманітна й глибока інтонація, безумовно, – необхідні засоби виразного живого слова. Однак, не варто забувати і про такі, аспекти, як зовнішній вигляд, жести, міміка, що є додатковими засобами увиразнення мовлення і необхідними умовами для встановлення контакту з аудиторією. Якщо не мати відповідно підготовленого, розвинутого мовленнєвого апарату, не володіти прийомами дикції та орфоєпії, не стежити за власними зовнішніми проявами, поведінковими реакціями, емоціями тощо – високіх результатів словесної дії не досягти.

Безумовно, ми тільки окреслили ключові аспекти розвитку культури й те-

хніки мовлення в аспекті педагогічної майстерності. Однак висловлені рекомендації вважаємо доречними і конструктивними для роботи над вдосконаленням відповідних навичок і вмінь мовлення. Сподіваємося, що наведений теоретичний і практичний матеріал стане поштовхом для подальших здобутків, які сприятимуть плідній роботі лідерів над особливостями свого мовлення, а вивчення досвіду видатних теоретиків і практиків з педагогічної майстерності надихатиме на роботу щодо його вдосконалення. Ми переконані, що ніякими зусиллями не вкласти чарівні слова в уста носіїв, допоки кожна людина самотійно, з власного бажання, відкинувши на годину повсякденні клопоти, не залишиться віч-на-віч з мовою..., з мудрими книгами..., щоб, як у Григорія Сковороди, «душа живилася й росла...».

Список літератури:

1. Горбунов, Г. Д. (2014) Психопедагогика спорта: учеб. пособие. 5-е изд., испр. и доп. М.: Советский спорт, 328 с.

2. Гримак, Л. П. (1989) Резервы человеческой психики: введение в психологию активности. М.: Политиздат, 319 с.

3. Зязюн, І. А. (2008) Філософія педагогічної дії: монографія. Київ: [б. в.] ; Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 608 с.

4. Лаптев, Л. Г. (1995) Оптимизация управленческой деятельности военных кадров: автореф. дисс. докт психол. наук: 19.00.13. Педагогическая психология. Москва. 25 с.

5. Любовинкина, Е. (2017) Лидерство. *Mental Skills*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mental-skills.ru/dict/liderstvo>

6. Педагогічна майстерність: підручник. (2008) За ред. І. А. Зязюна. 3-є вид., допов. і переробл. К.:

Богданова А. М., 376 с.

7. Семенова, А. В. (2014) Емоційне усвідомлення як конструкт оцінювання динаміки розвитку педагогічної майстерності викладачів вищих технічних навчальних закладів: психопедагогічний підхід. *Теорія і практика управління соціальними системами // Щоквартальний науково-практичний журнал*. № 4. Харків: НТУ «ХПІ». С. 58 – 68.

8. Семенова, А. В. (2016) Медитация как метод психолого-педагогического самосовершенствования преподавателя высшей школы / *Meditation as a method of self-improvement of psychopedagogical high school teachers. Norwegian Journal of development of the International Science*. Oslo, Norway. № 1. P. 94 – 100 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.njd-iscience.com/wp-content/uploads/2016/12/NJD_1.pdf

9. Семенова, А. В. (2016) Удосконалення ціннісного виміру досвіду суб'єктів педагогічної дії у контексті науково-педагогічних ідей І. А. Зязюна.

Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. Харків: НТУ "ХПІ". Випуск 45 (1). С. 88 – 100. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25261/1/Elita_2016_45_1_Semenova_Udoskonalennia.pdf

10. Семенова, А. В. & Мельник, С. М. (2019) Мистецтво мовлення сучасного педагога: навчальний посібник. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 309 с.

11. Семенова, А. В. (2018) Постнекласичний період методологічного виміру єдності нелінійного синтезу знань в аспекті розвитку теорій лідерства. «Лідер. Еліта. Суспільство». Щоквартальний науково-практичний журнал. № 1. Х.: НТУ "ХПІ". С. 109-123. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://les.khpi.edu.ua/article/view/2616-3241.2018.1.10>

12. Семенова, А. В. (2017) Психопедагогічний супровід ефективного лідера ХХІ століття: синергетичний підхід. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 7 (15). С. 30 – 36. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://journals.urau.ua/sr_edu/article/view/107966

13. Семенова, А. В. (2016) Ціннісний вимір досвіду суб'єктів педагогічної дії: монографія. Одеса: Бондаренко, 434 с.

14. Сергеева, Л. М., Кондратьєва, В. П. & Хромей, М. Я. (2015) Лідерство: навч. посібн. За наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ», 296 с.

15. Старостіна, О. В. (2014) Педагогічні ідеї Е. Стоунса в контексті розвитку педагогічної науки. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. праць. № 34. Запоріжжя: КПУ. С. 29 – 33.

16. Старостіна, О. В. (2015) Професійна майстерність у системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів в Англії та Україні: монографія. За заг. ред. Семенової А. В. Одеса: ФОП Бондаренко М.О. С. 6 – 12.

17. Стоунс, Э. (1984) Психопедагогіка: психологическая теория

и практика обучения. Пер. с англ. под ред. Н. Ф. Тальзиной. М.: Педагогика, 472 с.

18. Філіпчук, Г. (2014) Націєтворчість освіти. Монографія. Чернівці: Зелена Буковина, 400 с.

19. Шмигель, Н. Е. (2011) Аутогенная тренировка: новое или хорошо забытое старое? *Журнал «РиТМ Психология для всех»*. № 8. С. 12 – 15.

20. Шульц, И. Г. (1985) Аутогенная тренировка. М.: Медицина, 32 с.

21. Якушева, С. Д. (2004) Основы педагогического мастерства: учебн. пособ. Оренбург: ГОУ ОГУ, 230 с.

22. Chemers Martin (1997) Lawrence Erlbaum Associates. *Psychology*. P. 200.

23. Plato. The Dialogues of Plato translated into English with Analyses and Introductions by B. Jowett, M.A. Oxford University Press. 2013. Vol. 3.

24. Roth, R. (1992) Transcendental Meditation. NY.: Basic Books. P. 223 – 232.

25. Wiszniakowa, N. (2003) Akmeologia kreatywna. *Psychologia kreatywności i osiągnięcia szczytowej dojrzałości twórczej człowieka dorosłego*. Łódź, 279 p.

References:

1. Gorbunov, G. D. (2014) *Psichopedagogika sporta: ucheb. posobie* [Psychopedagogy of sport: a training manual]. 5-e izd., ispr. i dop. M.: Sovetskij sport [in Russian]

2. Grimak, L. P. (1989). *Rezervy chelovecheskoj psihiki: vvedenie v psihologiju aktivnosti*. [Reserves of the human psyche: an introduction to the psychology of activity]. M.: Politizdat [in Russian]

3. Zjazjun, I. A. (2008) *Filosofija pedagoghichnoji diji: monoghrafija* [The philosophy of pedagogical action: a monograph]. Kyjiv: b. v.; Cherkasy: ChNU im. V. Khmeljnyckogho. [in Ukraine]

4. Laptev, L. G. (1995) *Optimizacija upravlencheskoj dejatel'nosti voennyh kadrov* [Optimization of the management of military personnel]: avtoref. diss. dokt

psihol. nauk: 19.00.13. Pedagogicheskaja psihologija. Moskva [in Russian]

5. Ljubovinkina, E. (2017) *Liderstvo* [Leadership]. Mental Skills. Access mode: <http://www.mental-skills.ru/dict/liderstvo>. [in Russian]

6. *Pedagoghichna majsternistj: pidruchnyk* [Pedagogical skills: a textbook]. (2008) Za red. I. A. Zjazjuna K.: Boghdanova A. M. [in Ukraine]

7. Semenova, A. V. (2014) *Emocijne usvidomlennja jak konstrukt ocinjuvannja dynamiky rozvytku pedagoghichnoji majsternosti vykladachiv vyshhykh tekhnichnykh navchaljnykh zakladiv: psykhopedagoghichnyj pidkhid* [Emotional awareness as a construct for assessing the dynamics of development of pedagogical skills of teachers of higher technical educational institutions: a psychopedagogical approach]. "Teorija i praktyka upravlinnja socialjnomy systemamy" Kharkiv : NTU "KhPI", 2014. Vol. 4 [in Ukraine]

8. Semenova, A. V. (2016) *Medytacyja kak metod psykologho-pedagoghycheskogho samovershenstvovanyja prepodavatelja vysshej shkoly* [Meditation as a method of self-improvement of psycho-pedagogical high school teachers]. Norwegian Journal of development of the International Science. Oslo, Norway, № 1. Access mode: http://www.njd-iscience.com/wp-content/uploads/2016/12/NJD_1.pdf [in Ukraine]

9. Semenova, A. V. (2016) *Udoskonalennja cinnisnogho vymiru dosvidu sub'ektiv pedagoghichnoji diji u konteksti naukovo-pedagoghichnykh idej I.A. Zjazjuna*. [Improving the value measurement of the experience of subjects of pedagogical action in the context of scientific and pedagogical ideas I.A. Zjazjuna]. Problemy ta perspektyvy formuvannja nacionaljnoji ghumanitarno-tekhnichnoji elity. Vypusk 45 (1). Kharkiv: NTU "KhPI". Access mode: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25261/1/Elita_2016_45_1_Semenova_Udoskonalennia.pdf [in Ukraine]

10. Semenova, A. V. & Meljnyk, S. M. (2019) *Mystectvo movlennja suchasnogho pedagogha: navchaljnyj posibnyk*. [The Art of Contemporary Teacher Speech: A Tutorial]. Odesa: FOP Bondarenko M.O. [in Ukraine]

11. Semenova, A. V. (2018) *Postneklasychnyj period metodologhichnogho vymiru jednosti nelinejnogho syntezy znanj v aspekti rozvytku teorij liderstva*. [The Post-Classical Period of Methodological Measurement of the Unity of Nonlinear Synthesis of Knowledge in the Aspect of the Development of Leadership Theories]. «Lider. Elita. Suspiljstvo». Shhokvartalnyj naukovopraktychnyj zhurnal. Kh.: NTU "KhPI". №1. Access mode: <http://les.khpi.edu.ua/article/view/2616-3241.2018.1.10> [in Ukraine]

12. Semenova, A. V. (2017) *Psykhopedagoghichnyj suprovid efektyvnogho lidera XXI stolittja: synerghetychnyj pidkhid*. [Psychopedagogical support for an effective leader of the 21st century: a synergistic approach]. Science Rise: Pedagogical Education. Vol. 7 (15) [in Ukraine]

13. Semenova, A. V. (2016) *Cinnisnyj vymir dosvidu sub'ektiv pedagoghichnoji diji: monoghracija*. [Value measurement of pedagogical subjects' experience: a monograph]. Odesa: Bondarenko M. O. [in Ukraine]

14. Serghejeva, L. M. (2015) *Liderstvo: navch. posibn.* [Leadership: a textbook]. Ivano-Frankivsk. «Lileja-NV» [in Ukraine]

15. Starostina, O. V. (2014) *Pedagoghichni ideji E. Stounsa v konteksti rozvytku pedagoghichnoji nauky*. [E. Stones pedagogical ideas in the context of pedagogical science development.]. Pedagoghika formuvannja tvorchoji osobystosti u vyshhij i zaghaljnoosvitnij shkolakh: zb. nauk. pracj. Zaporizhzhja: KPU. № 34. [in Ukraine]

16. Starostina, O. V. (2015) *Profesijna majsternistj u systemi pidvyshhennja kvalifikaciji pedagoghichnykh kadriv v Angliji ta*

Ukraini: monografija. [Professional skills in the system of advanced training of teaching staff in England and Ukraine: a monograph]. Za zagh. red. Semenovoji, A. V. Odesa: FOP Bondarenko M.O. [in Ukraine]

17. Stouns, Je. (1984) *Psihopedagogika: psihologicheskaja teorija i praktika obuchenija.* [Psychopedagogy: psychological theory and practice of teaching]. Translation from Englishpod red. N. F. Talyzinoj. M: Pedagogika. [in Russian]

18. Filipchuk, Gheorghij. (2014). *Nacijetvorchistj osvity. Monografija* [National formation of education]. Chernivci: Zelena Bukovyna [in Ukraine]

19. Shmigel', N. E. (2011) *Autogennaja trenirovka: novoe ili horosho zabytoe staroe?* [Autogenic training: new or well-forgotten old?]. Zhurnal «RiTM Psihologija dlja vseh». № 8. [in Russian]

20. Shul'c, I. G. (1985) *Autogennaja*

trenirovka. [Autogenic training]. M.: Medicina. [in Russian]

21. Jakusheva, S. D. (2004) *Osnovy pedagogicheskogo masterstva: uchebn. posob.* [Fundamentals of pedagogical excellence: study guide]. Orenburg: GOU OGU [in Russian]

22. Chemers Martin (1997) Lawrence Erlbaum Associates. *Psychology.* P. 200.

23. Plato. The Dialogues of Plato translated into English with Analyses and Introductions by B. Jowett, M.A. Oxford University Press. 2013. Vol. 3.

24. Roth, R. (1992) Transcendental Meditation. NY.: Basic Books. P. 223 – 232.

25. Wiszniakowa, N. (2003) *Akmeologia kreatywna. Psychologia kreatywności i osiągnięcia szczytowej dojrzałości twórczej człowieka dorosłego.* Łódź, 279 p.

Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019



Лідер. Еліта. Суспільство
Leader. Elite. Society



УДК 378.015.3:147

doi: 10.20998/2616-3241.2019.2.07

Ігор Горбач

начальник циклу вогневої та фізичної підготовки, Дніпровський центр підвищення кваліфікації персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України;
Дніпро, Україна
E-mail: patriot0666@ukr.net

**МОРАЛЬНО-ЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПЕНІТЕНЦІАРНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

***Анотація.** З урахуванням аналізу сутності та основних принципів діяльності Державної кримінально-виконавчої служби України, нами було досліджено необхідність наявності морально-етичного елементу, як вкрай важливого компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України. А також визначено структуру та можливі шляхи його формування у процесі навчання у профільних закладах вищої освіти Державної кримінально-виконавчої служби України.*

***Ключові слова:** лідер, лідерство, пенітенціарна система, морально-етична компетенція, лідерський потенціал, структурні компоненти морально-етичної компетенції, професійна діяльність, кримінально-виконавча служба, пенітенціарій.*

Igor Gorbach

Chief of the cycle of fire and physical training, Dnirovsky Center for Increasing of Qualification of Personnel of the State Criminal Execution Service of Ukraine; Dnipro, Ukraine
E-mail: patriot0666@ukr.net

**THE MORAL-ETHICAL ASPECT OF THE LEADERSHIP POTENTIAL OF FUTURE
PROFESSIONALS IN THE LAW ENFORCEMENT ACTIVITIES OF THE
PENITENTIARY SYSTEM OF UKRAINE**

***Abstract.** Taking into account the analysis of the nature and basic principles of the activity of the State Criminal Executive Service of Ukraine, we have examined the necessity of having a moral and ethical element, as an essential component of the leadership potential of future specialists of the law enforcement activity of the penitentiary system of Ukraine. It also defines the structure and possible ways of its formation in the process of training in specialized institutions of higher education of the State Criminal Executive Service of Ukraine.*

***Key words:** leader, leadership, the penitentiary system, moral and ethical competence, leadership potential, structural components of moral and ethical competence, professional activity, the penitentiary service, penitentiary.*

© Igor Gorbach, 2019

Igor Gorbach

An extended abstract of a paper on the subject of:

“The moral-ethical aspect of the leadership potential of future professionals in the law enforcement activities of the penitentiary system of Ukraine”

Problem setting. *The effectiveness of the fulfillment of tasks and the achievement of the goals facing the penitentiary system is possible if there is a properly constructed and implemented control system and the functioning of available forces and means. To ensure a high level of effectiveness of their activities, the penitentiary system needs highly qualified workers with the necessary professional skills and effective leaders who are able to implement the latest managerial approaches by promoting the virtues and motivation of staff within the framework of moral and ethical principles.*

Resent research and publication analysis. *An analysis of scientific research suggests that the issues of professional activity of personnel institutions of the enforcement of sentences were considered in their works by domestic and foreign scientists: M. Blazhivsky, A. Galay, I. Zakorko, S. Zlivko, N. Kalashnik, S. Luzgin, V. Lyovochkin, V. Medvedev, O. Ptashinsky, G. Radov, S. Sergeev, O. Sorokin, A. Ushatikov, S. Fahrenyuk, T. Yakimchuk and others.*

O. Betza, I. Bogatyrev, O. Karaman, M. Klimov, V. Kostenko, V. Krivusha, T. Kushnirova, V. Sinyov, M. Suprun, O. Tretyak, S. Chebonenko, I. Yakovets and other scientists addressed the problem of improving the quality of the formation of professionally important qualities of penitentiaries.

The study of the leadership potential of students of higher educational institutions was conducted by the following domestic teachers: A. Vasiliev, T. Vezhevich, L. Gren, T. Gura, M. Gurevich, A. Ivashchenko, O. Ignatyuk, V. Mikhaylichenko, O. Ponomaryov, S. Reznik, O. Romanovskiy, L. Tovazhnyansky, M. Fomina, N. Sharonova and others.

Paper main body. *Now the domestic penitentiary system requires a highly professional, conscientious, honest,*

disciplined employee, capable of fulfilling the socially significant functions assigned to him on the basis of the most modern approaches and working methods. Future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine, pupils of specialized higher educational institutions, hold senior management positions in the hierarchical system of the State Criminal Executive Service of Ukraine. Accordingly, to ensure the quality and effectiveness of the penitentiary system, they must skillfully and efficiently organize the work of their subordinate team, it is impossible without the leadership potential properly formed in them.

As a result of the study, we can argue that moral and ethical competence should be one of the main and necessarily integral components of the leadership potential of future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine, and formulate the concept of moral and ethical competence of future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine as a complex social and professional education based on the integration of professional knowledge, practical skills in the area of morality and ethics, and certain to yell personality traits determines readiness for moral and ethical, professional and appropriate behavior in society, especially in situations of moral choice.

Conclusions of the research. *Structurally, based on the logic of the research and analysis of scientific literature, its structure includes the following components:*

The cognitive component characterizes the static form of moral and ethical competence and covers the sphere of formation of moral consciousness. Through a system of ethical knowledge, the person

perceives the meaning and content of values, role models, principles of behavior, communication, which in their professional activity become professional guidance. The operational-activity component of moral and ethical competence encompasses ways of moral and ethical actions (means, forms), tactics of personally oriented behavior, and communicative abilities. The personal component gives the moral and ethical competence of originality and uniqueness. It gives an idea of moral and ethical competence level of the specialist and the nature of his behavior motives. Motivation is considered by psychologists as the driving force of behavior, which is decisive in the structure of personality. The process of formation of moral and ethical competence must be systematic and requires the use of a holistic mechanism of professional development of the future specialist of the

penitentiary system of Ukraine during training in a specialized institution of higher education. Moral and ethical competence formation of future specialists of the penitentiary system of Ukraine can be defined as a process of purposeful and systematic influence on the cognitive, personal and operational activity of students of higher education specialized institutions of the State Criminal Enforcement Service of Ukraine, whose purpose is to become such a person, who is aware of the importance of the moral and ethical component of their professional responsibilities, effective and able leader-leader with developed moral and personal qualities and practical skills of the future penitentiary in the field of professional ethics, providing them with the choice of conscious ethical behavior in accordance with professional and ethical standards.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Державна кримінально-виконавча служба України являється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері виконання кримінальних покарань [1]. На сьогодні, у час активної фази євроінтеграції нашої держави, функціонування Державної кримінально-виконавчої служби України спрямоване на реалізацію пенітенціарної політики, основною метою якої є повернення до суспільства, після відбування покарання, осіб здатних до реінтеграції та ресоціалізації. Враховуючи етимологію понять «пенітенціарна» (латинською мовою *roenitentia* – каяття) та «політика» (грецькою мовою *politike* – мистецтво управління державою), можна говорити про пенітенціарну політику, як окрему галузь державно-правової діяльності відповідних суб'єктів соціального управління з визначення та впровадження системи основних понять, принципів, цілей та завдань необхідних у сфері забезпечення каяття, що відповідають вимогам чинного законодавства та

уможливлюють соціалізацію особистості, одночасно задовольняли законні права та культурні й морально-психологічні інтереси громадянина, суспільства, держави.

Результативність виконання завдань та досягнення цілей, що стоять перед пенітенціарною системою можливе у разі наявності правильно побудованої й реалізованої системи управління і функціонування наявних сил та засобів. Для забезпечення високого рівня результативності своєї діяльності, пенітенціарна система потребує висококваліфікованих працівників з необхідними професійними навичками і ефективних лідерів, спроможних реалізувати новітні управлінські підходи шляхом пропаганди доброчесності та мотивації персоналу у межах морально-етичних принципів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Аналіз наукових досліджень говорить про те, що питання професійної діяльності персоналу органів та установ виконання покарань розглядали у своїх роботах вітчизняні та зарубіжні науковці:

М. Блажівський, А. Галай, І. Закорко, С. Зливко, Н. Калашник, С. Лузгін, В. Львовичкін, В. Медведєв, О. Пташинський, Г. Радов, С. Сергєєв, О. Сорокін, А. Ушатиков, С. Фаренюк, Т. Якимчук та ін.

Проблему підвищення якості сформованості професійно важливих якостей пенітенціаріїв висвітлювали О. Беца, І. Богатирьов, О. Караман, М. Климов, В. Костенко, В. Кривуша, Т. Кушнірова, В. Синьов, М. Супрун, О. Третяк, С. Чебоненко, І. Яковець та інші науковці.

Дослідження формування лідерського потенціалу у студентів закладів вищої освіти були проведені наступними вітчизняними педагогами: А. Васильєв, Т. Вежевич, Л. Грень, Т. Гура, М. Гуревич, А. Іващенко, О. Ігнатюк, В. Михайличенко, О. Пономарьов, С. Резнік, О. Романовський, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, М. Фоміна, Н. Шаронова та іншими.

Враховуючи напрацювання науковців потенціал особистості слід розглядати як систему природно-обумовлених та відновлювальних ресурсів, реалізація яких протягом життя призводить до певних, з точки зору особистості і суспільства, значущих особистісних досягнень [5].

Більшість дослідників виділяють три основних необхідних складових феномену лідерства: вплив, група, ціль. А. Романовський стверджує, що лідер і стиль його поведінки відображають обставини, сутність групи, а також особистісні риси не тільки самого лідера, але і його послідовників [7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Відсутнє чітке визначення морально-етичної компетенції пенітенціарія та її структурних компонентів, як складової його лідерського потенціалу. Вимоги сьогодення до персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України, недостатність теоретичного дослідження вищезазначених питань вказує на актуальність даної статті і свідчить про необхідність здійснення науково-пошукової діяльності у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З урахуванням наукових поглядів вітчизняних вчених та представників зарубіжних наукових шкіл, дане дослідження передбачає визначити поняття, сутність та складові морально-етичної компетенції, як складової лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України під час професійної підготовки у відомчих закладах вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Державна кримінально-виконавча служба України фактично є одним із силових блоків державної виконавчої влади. Враховуючи проведення дослідження діяльності персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України [6] та проведений М. Блажівським аналіз психологічних особливостей професійної діяльності персоналу установ виконання покарань [4], дають можливість говорити про те, що середовище, у якому здійснюється професійна діяльність пенітенціаріїв, значно відрізняється від середовища інших служб силових відомств.

Обмежений та суворо регламентований діапазон застосування методів, сил та засобів, у період виконання службових функціональних обов'язків, особливі засади і правила поведіння, субординація, соціально-правова незахищеність персоналу, низький соціальний статус, негативний вплив оточення засуджених (ув'язнених), необхідність подолання явного та/або прихованого протистояння спецконтингенту, високий рівень емоційного навантаження, часті стресові ситуації, високий рівень ізольованості установ виконання покарань (одноманітність оточення, об'єктивне обмеження у вільному переміщенні, вузьке коло професійного спілкування), мінімум позитивних відчуттів та вражень – визначають специфіку службової діяльності персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України.

Психологічні особливості професійної діяльності пенітенціаріїв виражаються в: своєрідності (унікальності) дій за посадовими інструкціями, наявності владних повноважень, необхідності збереження таємниці оперативної, службової інформації, інтенсивній напруженості та стресогенності під час несення служби.

О. Саннікова відносить діяльність персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України до групи соціономічних професій, у яких об'єктом впливу виступає інша людина або група людей [9].

Нині вітчизняна пенітенціарна система, потребує високопрофесійного, сумлінного, чесного, дисциплінованого працівника, здатного виконувати покладені на нього соціально значущі функції на основі найсучасніших підходів і методів роботи. Майбутні фахівці правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, вихованці профільних закладів вищої освіти, займатимуть посади керівної ланки ієрархічної системи Державної кримінально-виконавчої служби України. Відповідно, для забезпечення якості та результативності діяльності пенітенціарної системи, вони повинні уміло та ефективно організувати роботу підлеглого їм колективу, що неможливо без сформованого в них, належним чином, лідерського потенціалу.

Установи та заклади пенітенціарної системи – це об'єкти, в яких взаємовідносини між людьми є основною та невід'ємною частиною сутності їх функціонування взагалі, відповідно дотримання морально-етичних норм у них має бути обов'язковим. Дуже часто виникають ситуації, які не можливо вирішити в рамках управлінських понять ефективності та продуктивності. Особливого значення зазначене явище набуває тоді, коли приймається рішення стосовно людини, у таких ситуаціях треба керуватися більш значущими поняттями.

З метою вдосконалення та дотримання загальних принципів при здійсненні пенітенціарної політики в Україні, Радою Європи рекомендовано

керуватися у своїй законотворчості, політиці та практиці Європейськими пенітенціарними правилами (Рекомендація № R (2006) 2 Комітету Міністрів держав учасниць). У правилі 72 Європейських пенітенціарних правил вказано наступне:

1. Керування пенітенціарними закладами мусить здійснюватися в етичному контексті, у рамках якого визнається, що до ув'язнених необхідно ставитися гуманно та з повагою до невід'ємної гідності людини.

2. Персонал має демонструвати чітке усвідомлення мети пенітенціарної системи. Керівництво повинно заохочувати лідерство для кращого досягнення цієї мети.

3. Обов'язки персоналу ширші за обов'язки простих охоронців і повинні враховувати необхідність сприяти поверненню ув'язнених до суспільства після відбування покарання на основі програми позитивної мотивації та допомоги.

4. У своїй роботі персонал мусить дотримуватися високих професійних та особистих стандартів [2].

Лідерство як необхідний та важливий чинник організаційної структури пенітенціарної системи, прослідковується на кожному її рівні. У кожній установі чи об'єкті пенітенціарної системи, лідерство виражається у характері впливу керівного складу на формування морально-етичної культури закладу. Передусім це проявляється у манері вирішення питань пов'язаних із взаєминами (персонал-персонал, персонал-спецконтингент), поведінкою і стилем виконання професійних обов'язків. Найбільш очевидним лідерство буде спостерігатись в установах чи об'єктах пенітенціарної системи з належно створеною гуманною атмосферою й позитивним станом морально-етичної культури. Наявність в установах чи об'єктах пенітенціарної системи лідерства, беззаперечно, сприятиме організації та створенню ефективних

систем безпеки та безпечного середовища.

Дж. Макгакін наголошує на тому, що в'язниці – це динамічні організації, найважливішою складовою яких є люди. Ці установи не є неживими об'єктами, що складаються лише з будівель, стін і огорож. Реальні зміни у будь-якій пенітенціарній системі не відбуватимуться без участі персоналу та ув'язнених. Є лише три постійні елементи будь-якої пенітенціарної системи: сама в'язниця, ув'язнені, яких утримують у ній, та персонал в'язниці, який наглядає за ув'язненими. Ключовим поясненням ефективності/неефективності будь-якої пенітенціарної системи, що керується принципами порядності та гуманності, є взаємини між осудженими і персоналом в'язниці, із яким вони контактують щодня. Передусім йдеться про працівників в уніформі, які вранці відмикають ув'язнених, а ввечері замикають їх. У якому б стані не був персонал – у найкращому чи найгіршому, у найсильнішому чи найслабшому, йому все одно доводиться контактувати із засудженими. Існує динамічний взаємозв'язок між в'язнями і персоналом в'язниці. Одна група не може існувати без іншої. Саме стосунки між ними визначають, якою буде атмосфера у в'язниці – людською чи нелюдською, а також обумовлюють те, чи вдасться досягти цілей пенітенціарної системи [8].

З урахуванням вище сказаного, треба не забувати про специфіку організації та сутності діяльності пенітенціарної системи та відповідний ієрархічний розподіл місць та ролей. Дуже важливо пам'ятати про наявність певних обмежень та не порушувати їх. Культура змін у пенітенціарній системі можлива, лише у такий спосіб, щоб усунути бар'єри між персоналом і засудженими (ув'язненими), але при цьому нівелюючи загрозу законних вимог щодо безпеки та дисципліни.

Підґрунтям визнання суспільством авторитету служби є морально-етичні

якості працівників установ виконання покарань, який сьогодні, на жаль, залишається досить низьким. На жаль досить часто нехтування пенітенціаріями норм етики та культури, недостатня моральність працівників є причиною їх незадовільної роботи.

Морально-етичні вимоги до працівника Державної кримінально-виконавчої служби України закріплені багатьма нормативно-правовими актами – зокрема Конституцією України, законами України, нормативно-правовими актами центрального органу виконавчої влади з питань виконання покарань. Але якнайбільш деталізовані й конкретизовані норми містить «Кодекс етики та службової поведінки персоналу ДКВС України», схвалений на засіданні Колегії Державної пенітенціарної служби України (протокол від 19.12.2012 р. за № 11РК) [3].

Відповідно до зазначеного Кодексу, поведінка персоналу ДКВС України завжди і за будь-яких обставин має бути бездоганною, відповідати високим стандартам професіоналізму і морально-етичним принципам.

На основі вище наведеної інформації можна сміливо стверджувати, що морально-етична компетенція має бути однією із основних та обов'язково невід'ємною складовою лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України та сформулювати поняття морально-етичної компетенції майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, як складне соціально-професійне утворення на основі інтеграції професійних знань, практичних умінь в області моралі та етики і певного набору особистісних якостей, що обумовлює готовність до морально-етичної, адекватної професійної діяльності і поведінки в соціумі, особливо у ситуаціях морального вибору.

З урахуванням проведеного дослідження та ключових понять

професійної етики та моралі пенітенціарія, ми можемо запропонувати інтегровану структуру морально-етичної компетенції майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України (рисунок 1).

Структурно, виходячи з логіки проведеного дослідження та аналізу наукової літератури, до її складу входять наступні компоненти:

Когнітивний компонент характеризує статичну форму морально-етичної компетенції й охоплює сферу формування моральної свідомості. Через систему етичних знань особистість сприймає значення і зміст цінностей, взірців, принципів поведінки, спілкування, які в самостійній

професійній діяльності стають професійними орієнтирами.

Операційно-діяльнісний компонент морально-етичної компетенції охоплює способи морально-етичних дій (засоби, форми), тактику особистісно зорієнтованої поведінки, комунікативні здібності.

Особистісний компонент надає морально-етичній компетенції своєрідності і неповторності. Він дає уявлення про рівень морально-етичної компетентності фахівця і про природу мотивів його поведінки. Мотивація розглядається психологами як рушійна сила поведінки, що є визначальною в структурі особистості.



Рис. 1. – Структура морально-етичної компетенції майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Процес формування морально-етичної компетенції має бути системним та вимагає застосування цілісного механізму професійного розвитку майбутнього фахівця пенітенціарної системи України під час навчання у профільному закладі вищої освіти. Формування морально-етичної компетенції майбутніх фахівців пенітенціарної системи України можна визначити як процес цілеспрямованого й систематичного впливу на когнітивну, особистісну та операційно-діяльні-

сну сфери слухачів профільних закладів вищої освіти Державної кримінально-виконавчої служби України, метою якого є становлення такої особистості, яка усвідомлює значення морально-етичної складової своїх професійних обов'язків, ефективного та умілого керівника-лідера з розвинутими морально-особистісними якостями та практичними вміннями майбутнього пенітенціарія у сфері професійної етики, що забезпечують вибір ним свідомої етичної поведінки відповідно до професійно-етичних норм.

Список літератури:

1. Про Державну кримінально-виконавчу службу України. Закон України від 23 черв. 2005 р. № 2713-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 30. Ст. 409. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2713-15>.

2. Європейські пенітенціарні правила (Рекомендація № R (2006) 2 Комітету Міністрів держав – учасниць). Рада Європи; Рекомендації. 2006. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_032.

3. Кодекс етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України схвалений на засіданні Колегії Державної пенітенціарної служби України (протокол від 19 груд. 2012 р. № 11РК). [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://kvs.gov.ua/Kodeks_chesti/pdf.

4. Блажівський, М. І. (2012) Психологічні особливості професійної діяльності персоналу установи виконання покарань. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. Вип. 2 (1). С. 357 – 366. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

5. Михайличенко, В. Є. & Грень, Л. (2017) Активізація лідерського потенціала студентів вищих навчальних закладів в процесі навчання. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 1. Харків: НТУ «ХПІ». С. 57 – 67

6. Романовський, О. Г. & Горбач, І. О. (2019) Лідерський потенціал майбутніх фахівців Державної кримінально-виконавчої служби України. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 2. Харків: НТУ «ХПІ». С. 73 – 84

7. Романовский, А. Г., Михайличенко, В. Е. & Грень, Л. Н. (2018) Педагогика лидерства: монография. Харків: НТУ «ХПІ», 496 с.

8. Макгакін, Дж. (2017) Сучасний в'язничий менеджмент. *Рада Європи (надруковано в Україні)*. С. 100.

9. Санникова, О. П. (1996) Эмоциональность в структуре профессиональных свойств личности (на примере представителей социомических профессий): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора психол. наук. Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К., 50 с.

10. Синьов, В. М. Радов, Г. О., Кривуша, В. І. & Беца О. В. Педагогічні основи ресоціалізації злочинців. К.: МП «Леся», 288с.

11. Ягунов, Д. В. (2011) Пенітенціарна система України: історичний розвиток, сучасні проблеми та перспективи реформування: монографія. *Державна пенітенціарна служба України*. 4-те вид., перероб. та доп. О.: Фенікс, 446 с.

References:

1. *Pro Derzhavnu kryminal'no-vykonavchu sluzhbu Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 23 cherv. 2005 r. № 2713-IV*. [About the State Criminal Enforcement Service of Ukraine. Law of Ukraine of June 23, 2005 No. 2713-IV]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2005. № 30. St. 409. Access mode: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2713-15>. [in Ukrainian]

2. *Yevropejs'ki penitentsiarni pravyla (Rekomendatsiia № R (2006) 2 Komitetu Ministriv derzhav – uchasnyts')*. [European Prison Rules (Recommendation No. R (2006) 2 of the Committee of Ministers of the participating States)]. *Rada Yevropy; Rekomendatsii*. 2006. Access mode: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_032. [in Ukrainian]

3. *Kodeks etyky ta sluzhbovoi povedinky personalu Derzhavnoi kryminal'no-vykonavchoi sluzhby Ukrainy skhvalenyj na zasidanni Kolehii Derzhavnoi penitentsiarnoi sluzhby Ukrainy* [Code of Ethics and Official Conduct of the Staff of the State Penal Enforcement Service of Ukraine was approved at a meeting of the Board of the State

- Penitentiary Service of Ukraine] (protokol vid 19 hrud. 2012 r. № 11RK). Access mode: http://kvs.gov.ua/Kodeks_chesti/pdf. [in Ukrainian]
4. Blazhivs'kyj, M. I. (2012) *Psykhologichni osoblyvosti profesijnoi diial'nosti personalu ustanovy vykonannia pokaran'*. [Psychological peculiarities of professional activity of the staff of the penal institution]. *Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. seriia psykhologichna. Vyp. 2 (1). S. 357 – 366.* Access mode: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> [in Ukrainian]
5. Mihajlichenko, V. Є. & Gren', L. (2017) *Aktivizacija liderskogo potenciala studentov vysshih uczebnyh zavedenij v processe obuchenija*. [Activization of leadership potential of students of higher educational institutions in the learning process]. *Teoriia i praktika upravlinnja social'nimi sistemami. № 1.* Har'kov: NTU «HPI». P. 57 – 67 [in Russian]
6. Romanovs'kyj, O. H. & Horbach, I. O. (2019) *Liders'kyj potentsial majbutnikh fakhivtsiv Derzhavnoi kryminal'no-vykonavchoi sluzhby Ukrainy*. [Leadership potential of future specialists of the State Criminal Enforcement Service of Ukraine]. *Teoriia i praktyka upravlinnja sotsial'nymy systemamy. № 2.* Kharkiv: NTU «KhPI». P. 73 – 84 [in Ukrainian]
7. Romanovskij, A. G., Mihajlichenko, V. E. & Gren', L. N. (2018) *Pedagogika liderstva: monografija*. [Pedagogy of Leadership: Monograph]. Har'kov: NTU «HPI», 496 p. [in Russian]
8. Makgakin, Dzh. (2017) *Suchasnyj v'iaznychnyj menedzhment*. [Modern prison management]. Rada Yevropy (nadrukovano v Ukraini). P. 100. [in Ukrainian]
9. Sannikova, O. P. (1996) *Jemocional'nost' v strukture professional'nyh svojstv lichnosti (na primere predstavitelej socionomicheskijh professij)* [Emotionality in the structure of professional personality traits (for example, representatives of socioeconomic professions)]: avtoref. dis. na zdobuttja nauk. stupenja doktora psihol. nauk. Institut psihologii im. G. S. Kostjuka APN Ukrainy. K., 50 p. [in Russian]
10. Syn'ov, V. M. Radov, H. O., Kryvusha, V. I. & Betsa O. V. *Pedahohichni osnovy resotsializatsii zlochynstiv*. [Pedagogical bases of re-socialization of criminals]. K.: MP «Lesia», 288 p. [in Ukrainian]
11. Yahunov, D. V. (2011) *Penitentsiarna systema Ukrainy: istorychnyj rozvytok, suchasni problemy ta perspektyvy reformuvannia: monohrafija*. [Penitentiary system of Ukraine: historical development, current problems and prospects for reform: monograph]. Derzhavna penitentsiarna sluzhba Ukrainy. 4-te vyd., pererob. ta dop. O.: Feniks, 446 p. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019



Карина Фалько

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І.А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна
E-mail: karinaotellovna@gmail.com

Яна Мовчан

кандидат психологічних наук, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І.А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна
ORCID: 0000-0003-2240-1537
E-mail: yana.movchan.khpi@gmail.com

КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ГОТОВНОСТІ ДО СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У МАЙБУТНІЙ ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ ТЕХНІЧНОГО ПРОФІЛЮ

***Анотація.** Стаття присвячена проблемі формування готовності до соціальної взаємодії у майбутній професійній діяльності студентів технічного профілю. Проаналізовано вплив партнерської взаємодії в процесі спільної діяльності як фактор соціальної дієздатності майбутніх фахівців інженерно-технічного профілю. Сформульовано поняття «готовність» та розглянуто проблеми готовності під час професійної взаємодії. Визначено критерії та уточнено показники сформованості готовності до соціальної взаємодії майбутніх фахівців.*

***Ключові слова:** соціальна взаємодія, готовність до соціальної взаємодії, студенти технічного профілю, соціальний контакт у професійній діяльності, критерії сформованості готовності до соціальної взаємодії, рівні готовності до соціальної взаємодії у професійній діяльності, показники сформованості готовності до соціальної взаємодії.*

Karyna Falko

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department of the academician I.A. Ziaziuna, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine
E-mail: karinaotellovna@gmail.com

Yana Movchan

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor at Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department of the academician I.A. Ziaziuna, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine

ORCID: 0000-0003-2240-1537

E-mail: yana.movchan.khpi@gmail.com

CRITERIA AND INDICATORS OF READINESS FOR SOCIAL INTERACTION IN FUTURE PROFESSIONAL ACTIVITY OF STUDENTS OF TECHNICAL PROFILE

***Abstract.** The article is devoted to the problem of formation of readiness for social interaction in future professional activity of students of technical profile. The influence of partnership interaction in the process of joint activity as a factor of social capacity of future specialists of engineering and technical profile is analyzed. The concept of “readiness” is formulated and the problems of readiness during professional interaction are considered. The criteria have been determined and indicators of the formation of readiness for social interaction of future specialists have been specified.*

***Key words:** social interaction, readiness for social interaction, students of technical profile, social contact in professional activity, criteria of formation of readiness for social interaction, levels of readiness for social interaction in professional activity, indicators of formation readiness for social interaction.*

Karyna Falko, Yana Movchan

An extended abstract of a paper on the subject of:

“Criteria and indicators of readiness for social interaction in future professional activity of students of technical profile”

***Problem setting.** The process of formation of readiness for social interaction, as the integral indicator of the modern successful specialist, is devoted to a large number of psychological and pedagogical studies, however, most often the formation of readiness for social interaction was considered for representatives of humanitarian specialties. It should be noted that the traditional system of training future engineers as technical specialists without taking into account social relations, collective work in future activities, the need for the formed skills of working together leads to low motivation to work in the specialty. Accordingly, there is a need to study the readiness for social interaction among future engineers, which is due to the objective need of society and, in particular,*

the individual in preparing a competitive specialist, in the versatile development of the specialist, in professional self-improvement.

***Recent research and publications analysis.** In modern studies of psychology and pedagogy, due attention is paid to the problems of social relations and the readiness of interaction in the team. Social interaction in the team assumes that the individual has the psychological readiness for professional activity. Based on N. Serebrovsky, psychological readiness to choose a profession in early adolescence is understood as the integral education of person, represented by the combination of meanings, values and life goals, interests, attitudes, as well as awareness of own capabilities and abilities in the implementation of own professional plan.*

Social interaction is, first of all, a qualitative process of direct action of people against each other, which generates their mutual connection. We consider it necessary to emphasize that social interaction contributes not only to the solution of purely utilitarian tasks, but also to the spiritual mutual enrichment of those who communicate, since it is in the process of joint activity and communication that the professional and social capacity of each individual person is manifested most clearly. As H. Ruda emphasizes, the problem of professional interaction has the relatively independent meaning, it specifies the relationships of personality and profession, identifies those factors that mediate the relationship of individuals in professional activity. Its effectiveness is determined, first of all, by the formation of person as the person and as the subject of labor, knowledge, communication. This, in turn, suggests that the formation of the person as the subject of professional interaction has the long-term nature, due to the specific features of occupational genesis.

Paper main body. *The professional activity of the engineer is changing, sometimes unexpected conditions and tasks, that is not always monotonous and planned work. The specificity of engineering activities, like many other professions, is that the worker depends on many factors: human, technical, material, circumstances, the factor of lack of time and so on. Taking into account all of the above, it can be argued that the ability to collaborate in the team, build positive social relations, and be ready for mutual assistance becomes a necessary condition for the success of the individual in professional activity. The degree of cohesion and interdependence of group members determines their readiness and ability to interact effectively in the performance of the task. Training in the specialty, as well as learning to interact in the team with future specialists, falls on adolescence, which is characterized by increased attention and interest in social and life problems, in the meaning of life, in determining own personality in the future profession and in*

assessing own capabilities, difficulties in interpersonal relationship. Taking into account these age characteristics, we developed the criteria for the formation of readiness for social interaction, which we consider most necessary in the work activity, taking into account the interaction of the future specialist with the team, namely: motivational-value, cognitive, professional-activity and socio-psychological criterion. The described criteria imply the formation of personal and social qualities necessary for active integration in society and self-realization of the person in professional activity. The proposed criteria reflect various personality qualities: ethical (in relation to other people that are necessary when interacting with the team), intellectual personality qualities, qualities in relation to business, to oneself, to life, to groups (subcultures), emotionally-volitional, mutual assistance and solidarity, coordination, and cohesion, competitiveness and, at the same time, understanding of the importance of identification and the like. Depending on the quality indicator of students of these criteria, we have proposed the appropriate levels, namely: low, medium, high. The indicators of these levels of formation correspond to the following: a low (adaptive) level of readiness for social interaction implies that the person is practically unable to achieve the solution of the task set before him without assistance, does not hope for his own strength, is accustomed to performing other people's instructions; productive (average) level is characterized by the uneven formation of individual skills included in the sphere of communication, activity and self-knowledge, which determines the situation when the subject cannot fully cope with the tasks set, mobilize the emotional-volitional potential for counteracting various kinds of destructive actions; creative (high) level of the formation of readiness for social interaction implies the high effectiveness of business and friendly contacts with partners in cooperation, the desire to expand the range of communication and activities, to cohesion of the collective, to achievement of

the set goals, active expression of their own life position.

Conclusions of the research. *The article presents the criteria and indicators of the formation of readiness for social interaction of students of engineering and technical profile. Clarification consists in allocating the following criteria with indicators: motivational and value (the level of formation of motivation to work together, awareness of the importance of social relations in professional activity, focus on joint activities), cognitive (level of*

knowledge formation about collective solution of professional problems and conflict situations in conditions of limited time, distribution of labor in professional activity), professional activity (level of formation of skills to realize social interactions in professional activity, work in the team, provide professional support in unpredictable conditions), socio-psychological (the level of formation of socio-professional personal qualities: the ability to empathy, community, professional support).

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Процесу формування готовності до соціальної взаємодії, як невід'ємному показнику сучасного успішного фахівця, присвячена велика кількість психологічних та педагогічних досліджень, проте, найчастіше формування готовності до соціальної взаємодії розглядалось для представників гуманітарних спеціальностей. Підготовка ж до соціальної взаємодії у професійній діяльності майбутніх інженерів в умовах вищих технічних навчальних закладів гальмується низкою суперечностей, основні з яких – високий рівень фахової підготовленості майбутнього інженера (знання, вміння, навички) та низький рівень психологічної готовності до професійної діяльності, до соціальних відносин у колективі, до психологічних аспектів у діяльності. Зміни в економіці сьогодення призвели до підвищення зовнішніх вимог до фахівця як до конкурентоспроможної, комунікативної та мобільної особистості, що, безперечно, вимагає якісну психолого-педагогічну підготовку майбутніх інженерів. Слід зазначити, що традиційна система підготовки майбутніх інженерів як фахівців технічного профілю без врахування соціальних відносин, колективної праці у майбутній діяльності, необхідності сформованих умінь сумісної праці призводить до низької мотивації

працювати за фахом. Відповідно виникає необхідність дослідження готовності до соціальної взаємодії у майбутніх інженерів, що обумовлена об'єктивною потребою суспільства та, зокрема, особистості в підготовці конкурентоспроможного фахівця, в різнобічній розвиненості спеціаліста, в професійному самовдосконаленні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. У сучасних дослідженнях психології та педагогіки приділяється належна увага проблематиці соціальних відносин та готовності взаємодії у колективі. Перш за все, будь-який соціальний контакт передбачає готовність до нього, так, як зазначає Ю. Тихомирова, усі компоненти психологічної готовності мають взаємозалежний, взаємопов'язаний та взаємопроникливий характер, завдяки якому забезпечується цілісне узгодження характеристик людини як особистості і як суб'єкта діяльності [1, с. 7].

Соціальна взаємодія в колективі передбачає, що у особистості сформована психологічна готовність до професійної діяльності. Так, як зазначає Н. Серебровська, під психологічною готовністю до вибору професії в ранньому юнацькому віці розуміється інтегральне динамічне утворення особистості, що представлено сукупністю сенсів, цінностей та життєвих цілей і установок, а також усвідомленням своїх

можливостей і здібностей у здійсненні свого професійного рішення. [2, с. 45].

Професійну соціалізацію студента інженерної спеціальності Я. Мовчан пропонує розглядати як процес оволодіння соціальними навичками, професійними знаннями та вміннями, що супроводжується формуванням мотиваційно-ціннісних установок на професійну діяльність та трансформацією Я-концепції особистісної у Я-концепцію професійну [3, с. 189].

Соціальна взаємодія – це, насамперед, якісний процес безпосередньої дії людей один на одного, що породжує їх взаємний зв'язок. Необхідним ми вважаємо підкреслити, що соціальна взаємодія сприяє не лише вирішенню чисто утилітарних завдань, але і духовному взаємозбагаченню що спілкуються, оскільки саме в процесі спільної діяльності і спілкування найбільш рельєфно виявляється як професійна, так і соціальна дієздатність кожної конкретної людини [4, с. 290].

Партнерська взаємодія – це форма безпосереднього взаємовпливу автономних, рівноправних суб'єктів, що характеризується добровільністю, взаємною довірою, відповідальністю та спрямована на досягнення спільного результату [5, с. 9].

Як наголошує О. Ігнатюк, для інженерна є характерною цілісність у розумінні потреб на трьох рівнях, що пов'язані з професійною діяльністю, а саме: на фактологічному, теоретичному й рефлексійному рівнях. Фактологічний рівень пов'язаний зі знанням і вмінням орієнтуватися у всій емпіричній базі своєї професії, теоретичний – зі знанням принципів функціонування об'єкта, а рефлексивний – із розумінням походження цих принципів, володінням методологією пізнання й конструювання [6, с. 35].

Проблема професійної взаємодії має відносно самостійний зміст, вона конкретизує взаємозв'язки особистості і

професії, виявляє ті фактори, що опосередковують відносини індивідів у професійній діяльності. Ефективність її визначається, перш за все, сформованістю людини як особистості, як суб'єкта праці, пізнання, спілкування. Це, в свою чергу, передбачає, що формування людини як суб'єкта професійної взаємодії має тривалий характер, обумовлений специфічними особливостями професіогенезу [7, с. 339].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. На даний момент залишається поза увагою дослідників розширене уявлення про готовність до соціальної взаємодії, а саме про критерії та показники її сформованості, яким і присвячена дана стаття.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначити критерії та уточнити показники сформованості готовності до соціальної взаємодії у майбутній професійній діяльності студентів технічного профілю.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Педагогічна діяльність передбачає працю зі студентами, що має на увазі контакт з їх особистісними рисами, життєвим шляхом, віковими особливостями. Студентський вік характеризується своїми особливостями і по прийнятій віковій періодизації вважається юнацьким віком. Розкриваючи особливості цього віку, сучасними психологами підкреслюється необхідність виділення вікових особливостей, тих що навчаються і розглядати студентів враховуючи особливості соціального положення юнацтва як вікової групи. Також слід враховувати ті фактори, що в цей період відбувається розвиток і осмислення особистостей і ці два процеси заломлюються в психіці і поведінці.

У характеристиці вікових особливостей студентів ми орієнтуємося на ті дослідження, де поняття юності

зв'язується з поняттям перехідного періоду, центральним процесом якого є розвиток мотиваційної сфери, соціалізація індивіда, етапи його залучення до культури, моральна свідомість, включення в суспільно-виробничу діяльність, оволодіння ним суспільно необхідними знаннями, нормами і цінностями.

Таким чином, у студентів виникає і формується новий рівень особової самосвідомості. Головним потребами юнацького віку стають підвищена увага і інтерес до соціальних і життєвих проблем, до сенсу життя, бажання зайняти внутрішню позицію дорослої людини, усвідомити себе як члена суспільства, визначити себе в професії і зрозуміти свої можливості. Але потрібно відзначити і недоліки юнацького віку: підвищена збудливість і відносно нестійка нервова система, підвищені домагання до того, що оточує, переоцінка своїх можливостей, своїй самостійності, самовпевненість. Відомо, що у окремих студентів, з різних причин, сформовані негативні життєві установки і пасивні позиції в діяльності, а також є серйозні проблеми і труднощі в міжособистісних стосунках.

Враховуючи вікові характеристики студентів, нами було розроблено критерії сформованості готовності до соціальної взаємодії, які ми вважаємо найбільш необхідними у трудовій діяльності з врахуванням взаємодії майбутнього спеціаліста з колективом, а саме: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, професійно-діяльнісний, соціально-психологічний. Також було сформульовано відповідні їм показники.

Розглянемо докладніше кожний критерій готовності до соціальної взаємодії у майбутній професійній діяльності студентів технічного профілю.

Мотиваційно-ціннісний критерій – основою виступає мотив особистості, показниками якого виступають: мотив, який буде спонукати особистість до виконання професійних обов'язків, до

саморозвитку та до досягнення успіхів, прагнення особистості бути лідером як у трудовій діяльності, так й у колективі.

Когнітивний критерій – базується на особистісному досвіді, сформованій установці, саморегуляції та прогнозуванні, прагненні та здатності накопичувати, формувати та реалізовувати особистісний потенціал для успішного вирішення професійно-особистісних задач, являє собою невід'ємну характеристику індивідуальності.

Професійно-діяльнісний критерій – здатність особистості налагоджувати соціальні відносини, приймати правила й норми та регулювати свою поведінку відповідно до них, орієнтуватись у правилах професійних взаємовідносин, володіти високим рівнем емоційно-вольової стійкості та стресостійкості.

Соціально-психологічний критерій – має на увазі вміння особистості аналізувати труднощі і проблеми професійного характеру та інтерпретувати їх причини, оцінювати результати професійних і особистісних досягнень, виконувати адекватну самооцінку професійної компетентності, вміти виявляти позитивні і негативні моменти спільної діяльності, нести відповідність, здатність співвідносити з ситуацією власні можливості.

Описані критерії мають на увазі сформованість особових і соціальних якостей, необхідних для активної інтеграції в соціумі і самореалізації особи у професійній діяльності. Запропоновані критерії відображають різні якості особи: етичні (по відношенню до інших людей, які необхідні при взаємодії з колективом), інтелектуальні якості особистості, якості по відношенню до справи, до себе, до життя, до груп (субкультур), емоційно – вольові, взаємовиручку та солідарність, координацію дій і згуртованість, конкурентоспроможність і, в той же час, розуміння значущості ідентифікації, тощо.

Окрім критеріїв сформованості готовності студентів, нами було

сформовано засоби, що необхідні для використання при формуванні соціальної взаємодії у трудовій діяльності і має у складі два фактор впливу. Перший засіб – соціально-психологічний вплив, має у структурі дискусійні методи (дискусія, полеміка, диспут, «мозкова атака»); методи соціально-психологічного тренінгу (операційні, ролеві ігри, моделювання виробничих ситуацій); сенситивний метод (метод тренування міжособистісної чутливості, цілі якої є розвиток і вдосконалення здатності студентів розуміти один одного) та другий засіб – педагогічний вплив, до складу якого входять форми організації навчання, методи і засоби навчання а також педагогічне спілкування.

Описані критерії готовності до соціальної взаємодії неодмінно містять рівні готовності до соціальної взаємодії у професійній діяльності (низький, середній, високий) і показники їх сформованості:

Низький (адаптивний) рівень сформованості готовності до соціальної взаємодії характеризують: замкнутість, неговіркість, недостатній рівень комунікабельності, потреби в спілкуванні, небажання зрозуміти партнера по спілкуванню, низький рівень емоційних стосунків; залежні (інколи агресивні) поведінкові реакції в групі; нездатність швидко підібрати і проаналізувати інформацію і вибрати види діяльності; серйозні труднощі у встановленні і підтримці контакту із співбесідником; невірна оцінка партнера, його позиції, переоцінка (недооцінка) своїх можливостей в діяльності; невміння використовувати отримані знання з практики; низький комунікативний контроль, нездатність правильно оцінити умови, в яких здійснюються діяльність і спілкування. Відношення до групи — індивідуалістичне: група не є великою цінністю для студента. Він не бере участь в спільних видах роботи, віддає перевагу індивідуальній діяльності, спілкування з членами групи обмежує до

мінімуму. Діяльність зв'язана, в основному, з опорою на вказівки з боку педагога, з орієнтацією на ради, підказки. Діяльнісна взаємодія часто зводиться до ігрової діяльності як уболівальника, глядача, інколи до організації дозвілля, його ефективність в аспекті соціалізації особи низька. Студенти схильні до прагнення уникнення невдач і неприємностей, а, отже, не сподіваються на свої сили, звиклися виконувати чужі вказівки, не мобільні у виробленні особистих планів.

Середній (продуктивний) рівень сформованості готовності до соціальної взаємодії характеризуються: нормальна комунікабельність, прагнення до пізнання партнера по спілкуванню при недостатньо сформованих уміннях міжособистісного сприйняття, що обумовлюють складнощі у встановленні і підтримці контакту із співбесідником; здатність досить швидко визначити проблему і способи її рішення; помилки при відборі і аналізі інформації, що не спотворюють її сенс; адекватна в цілому, але що вимагає задоволено багато часу оцінка партнера і своїх можливостей в спілкуванні з ним; помилки при оформленні вислову, скрути при викладі своєї позиції, у ряді випадків формальне використання вербальної і невербальної інформації на практиці; помилки при оцінці умов спілкування, які, проте, не роблять негативного впливу на його процес і результати; недостатній комунікативний контроль, що приводить до нестриманості в емоційних проявах в спілкуванні. Ставлення до групи - прагматичне: студент воліє спілкуватися з тими членами колективу, які можуть дати необхідну інформацію, вирішити його складну проблему, група сприймається і оцінюється ним з точки зору її корисності для нього. Деяких студентів характеризує невизначений стиль діяльності, хоча є певний досвід взаємодії з людьми, що мають різні характери, звички, життєвий досвід і цінності. В цілому проявляється сумлінне ставлення до своїх обов'язків,

старанність і дисциплінованість в роботі, знання своїх обов'язків, продуктивне рішення ділових питань.

Високий (креативний) рівень сформованості готовності до соціальної взаємодії характеризується товариськістю і комунікабельністю, узгодженістю і спрацьованістю в міжгруповій взаємодії, а також здібностями: швидко визначити проблему і способи її вирішення; самостійно і швидко провести пошук та аналіз зібраної інформації; швидко встановити контакт зі співрозмовником і підтримувати його в процесі спілкування; швидко і правильно провести оцінку партнера, його настрою, позиції, правильно оцінити свої можливості в спілкуванні та діяльності; викладати свою точку зору ясно і доступно; вибирати ті засоби діяльності, які найкращим чином допомагають досягненню поставленої задачі; правильно оцінити умови спілкування з точки зору їх впливу на процес і результати діяльності; використовувати основні підходи та методи активного соціальної взаємодії; високий комунікативний контроль, який характеризується умінням легко входити в будь-яку роль, гнучко реагувати на зміну ситуацій спілкування, добре відчувати і навіть передбачити враження, вироблене на оточуючих; компетентнісні поведінкові реакції в групі. Ставлення до групи - колективістичне: студент намагається внести свій внесок у діяльність групи, він зацікавлений в успіху товаришів, прагне до колективної діяльності та взаємодії, має широке коло спілкування. У діяльності проявляються такі якості, як наполегливість, цілеспрямованість, розвинений самоконтроль, впевненість у собі, схильність до самостійного виконання роботи і т.д. Студент може проявити себе в позиції «автора», «першовідкривача», вирішуючи соціально значущі завдання, активно включається в вибір поведінкових дій, адекватно реагує на вчинки інших людей, розуміє їх мотиви і знаходить конструктивні способи взаємодії. Спостерігається об'єктивне оцінювання успіхів і невдач, задоволення

взаємовідносинами у колективі, результатами своєї праці, висока працездатність. З'являється прагнення до позитивної зміни навколишньої дійсності, до досягнення максимально можливих результатів, а також прагнення краще розібратися у виконуваний роботі, отримати визнання оточуючих, вирішити свої особисті проблеми, реалізувати свої творчі можливості.

Таким чином, низький (адаптивний) рівень готовності до соціальної взаємодії має на увазі, що людина практично не здатна без сторонньої допомоги домогтися вирішення поставленого перед ним завдання, не сподівається на свої сили, звик виконувати чужі вказівки; продуктивний (середній) рівень характеризується нерівномірною сформованістю окремих умінь, що входять до сфери спілкування, діяльності та самопізнання, що зумовлює ситуацію, коли суб'єкт не може повністю впоратися з поставленими завданнями, мобілізувати емоційно-вольовий потенціал для протидії різного роду деструктивних дій; креативний (високий) рівень сформованості готовності до соціальної взаємодії передбачає високу результативність ділових і дружніх контактів з партнерами по взаємодії, прагнення до розширення кола спілкування і діяльності, до згуртованості колективу, до досягнення поставлених цілей, активного вираження власної життєвої позиції.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В статті представлено критерії й показники сформованості готовності до соціальної взаємодії студентів інженерно-технічного профілю. Уточнення полягає у виділенні таких критеріїв з показниками: мотиваційно-ціннісного (рівень сформованості мотивації до спільної праці; усвідомлення значущості соціальних відносин у професійній діяльності; спрямованість на

спільну діяльність), когнітивного (рівень сформованості знань щодо колективного вирішення професійних задач й конфліктних ситуацій в умовах обмеженого часу, розподілу праці у професійній діяльності), професійно-діяльнісного (рівень сформованості умінь реалізувати соціальні взаємодії у

професійній діяльності, працювати в команді, надавати професійну підтримку у непередбачуваних умовах), соціально-психологічного (рівень сформованості соціально-професійних особистісних якостей: здатності до емпатії, співтовариства, професійної підтримки).

Список літератури:

1. Тихомирова, Ю. М. (2014) Теоретический анализ структурных компонентов психологической готовности к профессиональной деятельности. *Психологические науки: теория и практика: материалы II междунар. науч. конф. (март 2014 года), г.Москва*. М.: Буки-Веди. С. 6 – 9.

2. Серебровская, Н. Е. & Лукомец, А. А. (2017) Психологическая готовность к выбору профессии в раннем юности: теоретический и практический аспект. *Журнал Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика*. №5. С. 44 – 48

3. Мовчан, Я. О. (2015) Структура професійної соціалізації студентів інженерних спеціальностей. *Вісник Національного університету оборони України*. Вип. 3 (46). К.: НУОУ. С. 187-191.

4. Ібрагімова, К. О. (2013) Формування готовності до соціальної взаємодії бакалаврів інженерно-технічного профілю при навчанні психолого-педагогічних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Харків. 20 с.

5. Молоченко, В. В. (2017) Формування у майбутніх фахівців аграрної сфери готовності до партнерської взаємодії у професійній діяльності: автореф. дис. канд. пед. наук: спец. 13.00.0. Вінниця. С. 20.

6. Ігнатюк, О. А. (2009) Формування майбутнього інженера до професійного самовдосконалення: теорія і практика: [монографія]. Харків: НТУ "ХПІ". С. 434.

7. Гарбич-Мошора, О. Р. (2015) Впровадження дистанційного навчання в навчальний процес для підготовки фахівців з інформаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. Том 45. №1. С.93 – 105

8. Руда, Г. В. (2010) Професійна взаємодія практикуючого психолога та педагога в закладі освіти. *Вісник післядипломної освіти*. Вип.1 (2) С.338 –343

9. Кон, И. С. (1989) Психология ранней юности: Книга для учителя. М., 168

References:

1. Tykhomirova, Yu. M. (2014) *Teoretycheskyi analiz strukturnykh komponentov psykhologicheskoi hotovnosti k professyonalnoi deiatelnosti*. [Theoretical analysis of the structural components of psychological readiness for professional activities]. *Psykhologicheskyye nauky: teoriya y praktyka: materyaly II mezhdunar. nauch. konf. (mart 2014 hoda), h.Moskva*. М.: BukyVedy. P. 6 – 9 [in Russian]

2. Serebrovskaia, N. E.& Lukomets, A. A. (2017) *Psykhologicheskaya hotovnost k vyboru professyy v rannem yunoshestve: teoretycheskyi y praktycheskyi aspekt*. [Psychological readiness for choosing a profession in early adolescence: theoretical and practical aspect]. *Zhurnal Vestnyk Kostromskogo gosudarstvennogo unyversyteta. Seryia: Pedahohyka. Psykhohohyia. Sotsyokynetyka*. №5. P. 44 – 48 [in Russian]

3. Movchan, Ya. O. (2015) *Struktura profesiinoi sotsializatsii studentiv inzhenernykh spetsialnostei*. [Structure of professional socialization of engineering

- students]. Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy. Vyp. 3 (46). K.: NUOU. P. 187 – 191 [in Ukrainian]
4. Ibrahimova, K.O. (2013) *Formuvannia hotovnosti do sotsialnoi vzaiemodii bakalavriv inzhenerno-tekhnichnogo profilu pry navchanni psykholoho-pedahohichnykh dystsyplin* [Formation of readiness for social interaction of bachelors of engineering and technical profile in the teaching of psychological and pedagogical disciplines]: avtoref. dys. ... kand. ped. nauk :spets. 13.00.04. Kharkiv, 20 p. [in Ukrainian]
5. Molochenko, V. V. (2017) *Formuvannia u maibutnikh fakhivtsiv ahrarnoi sfery hotovnosti do partnerskoi vzaiemodii u profesiinii diialnosti* [Formation of future agrarian specialists' readiness for partnership in professional activity]: avtoref. dys. kand. ped. nauk: spets.13.00.0. Vinnytsia. P. 20 [in Ukrainian]
6. Ihnatiuk, O. A. (2009) *Formuvannia maibutnoho inzhenera do profesiinoho samovdoskonalennia: teoriia i praktyka: [monohrafiia]*. [Formation of future engineer for professional self-improvement: theory and practice: [monograph]]. Kharkiv: NTU “KhPI”. P. 434 [in Ukrainian]
7. Harbych-Moshora, O.R. (2015) *Vprovadzhennia dystantsiinoho navchannia v navchalny protses dlia pidhotovky fakhivtsiv z informatsiinykh tekhnolohii* [Introducing distance learning in the educational process to train IT professionals]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*. Tom 45. №1. P. 93 – 105 [in Ukrainian]
8. Ruda, H. V. (2010) *Profesiina vzaiemodiia praktykuiuchoho psykholoha ta pedahoha v zakladi osvity*. [Professional interaction of practicing psychologist and teacher in educational institution]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity*. Vyp.1 (2) P.338 – 343. [in Ukrainian]
9. Kon, Y. S. (1989) *Psykholohyia rannei yunosty: Knyha dlia uchytelia* [The Psychology of Early Youth: A Book for the Teacher]. M., 168 p. [in Russian]

Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019

ВИМОГИ ДО НАУКОВИХ СТАТЕЙ, ЯКІ ПОДАЮТЬСЯ НА РОЗГЛЯД РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ НАУКОВОГО ВИДАННЯ «Лідер. Еліта. Суспільство»

1. Подана на розгляд до редакційної колегії наукова стаття повинна:
 - мати актуальний зміст (відповідати *загальносвітовим* науковим трендам та запитам наукової спільноти щодо наукової інформації; корелюватися зі змістом раніше проведених наукових досліджень або містити принципово нові та всебічно обґрунтовані результати наукових пошуків) та коректно сформульовану назву (назва статті повинна: бути лаконічною та точно відображувати змістовне спрямування публікації; корелюватися з метою статті (завданнями) та змістом сформульованих висновків);
 - висвітлювати конкретні результати проведеного автором (авторським колективом) наукового дослідження (містити результати розв'язання науково-практичних завдань або вирішення науково-практичних проблем);
 - бути цікавою для широкого загалу наукової громадськості (мета, завдання та висновки наукової публікації не повинні бути занадто вузькими або специфічними) та корисною для спеціалістів, які здійснюють практичну діяльність за відповідним напрямом).

2. Автор статті повинен мати *досвід самостійного* проведення наукових досліджень та презентації їх результатів (редакційна колегія, як правило, не приймає до розгляду рукописи статей, авторами яких є студенти та аспіранти першого та другого року навчання; зміст рукопису статті, як правило, повинен містити посилання на авторську публікацію, яка засвідчує факт презентації окремих результатів поданих автором у змісті рукопису статті, під час роботи науково-комунікативних заходів).

3. Редакційна колегія журналу приймає рукописи статей за умови їх супроводження такими документами:
 - завірений в установленому порядку витяг з протоколу засідання кафедри навчального закладу (науково-методичної ради установи) за місцем роботи (навчання) автора з рекомендацією до публікації поданого матеріалу (для осіб, які не мають наукового ступеня та вченого звання);
 - завірену в установленому порядку рецензію доктора/кандидата наук за фахом видання (для осіб, які не мають наукового ступеня або вченого звання);
 - розширену анотацію українською мовою та завірений в установленому порядку її переклад на англійську мову (переклад розширеної анотації може бути завірений бюро перекладів, кафедрою іноземних мов ВНЗ IV рівня акредитації, сертифікованим перекладачем або власним підписом автора статті за умови наявності у нього кваліфікації відповідного фахового спрямування (у цьому випадку автор подає копію диплому про вищу освіту); у виняткових випадках та за умови попередньої домовленості редакція журналу може сприяти автору в організації перекладу розширеної анотації на англійську мову (надання цієї послуги не гарантує автору прийняття поданої ним статті до друку); вимоги до розширеної англійської анотації подано нижче;
 - заявку на розміщення статті (зразок заявки розміщено на сайті видання);
 - договір автора з редакцією видання щодо передачі окремих прав на подані до редакції наукового видання матеріали (право на друк матеріалів та їх розповсюдження; право на оприлюднення загальної інформації про автора (П.І.Б., науковий ступінь, вчене звання, контактна інформація тощо); право на включення поданих автором матеріалів до наукометричних баз даних тощо) (зразок договору розміщено на сайті видання);

– електронний носій інформації (CD), на якому збережено у вигляді окремих файлів: 1) статтю; 2) розширену анотацію українською мовою та її переклад англійською мовою; 3) заявку на розміщення статті (текст матеріалів в електронному вигляді обов'язково повинен відповідати паперовому варіанту); 4) файл з фотокарткою автора (формат .jpg обсягом не менш як 600 Кб.).

4. Редакційна колегія здійснює *внутрішнє та зовнішнє рецензування* поданого автором рукопису наукової статті. За результатами експертної оцінки наукового рівня поданих на рецензію матеріалів, головний редактор приймає рішення щодо доцільності включення поданого автором матеріалу до чергового номеру видання. У разі прийняття експертами рішення про недостатню наукову цінність змісту рукопису статті (недостатній науковий рівень подання результатів дослідження або відсутність наукової новизни у його змісті; порушення логіки проведення дослідження; занадто обмежена практична цінність отриманих результатів) або його невідповідність встановленим формальним вимогам (порушення вимог щодо обсягів тексту та його структури; некоректно оформлені: анотація та її англійська версія у розширеному форматі; список джерел інформації та його версія у форматі «References»; мета, завдання та висновки дослідження), стаття відхиляється або повертається автору на доопрацювання. При необхідності редакція може здійснювати незначне наукове і літературне редагування тексту статті. Внесені редакцією зміни, як правило, погоджуються з автором статті.

5. Відповідно до умов видання журналу, статті можуть бути оприлюднені українською, російською або англійською мовами. При встановленні черговості розгляду поданих авторами матеріалів, редакційна колегія надає перевагу тим рукописам статей, які були опрацьовані *англійською мовою*.

6. Технічні вимоги до оформлення статті: розмір аркуша – А-4 (210x297 мм); орієнтація аркуша – книжкова; ліве, верхнє, праве та нижнє поля – 25 мм; рекомендований шрифт – Times New Roman Суг; розмір шрифту – 12; міжрядковий інтервал – 1. Мінімальний розмір статті – 8 тис. знаків з пробілами, максимальний – 34 тис.; найбільш прийнятний розмір статті – 20–24 тис.

Формули, графіки, діаграми, рисунки *повинні бути виконані у графічному редакторі Word*, бути згрупованими та доступними для редагування. Графічні об'єкти утворюються: формули – за допомогою редактора Microsoft Equation (меню Вставка / Об'єкт / Microsoft Equation); діаграми та графіки – за допомогою Майстра діаграм (меню Вставка / Рисунок / Діаграма); структурні схеми – за допомогою інструментарію панелі рисування. Треба пам'ятати, що включення графічного матеріалу до тексту наукової публікації може бути виправдано лише у тому випадку, коли подання відповідної інформації у іншому вигляді може призвести до втрати її змісту. Кількість графічних об'єктів у публікації повинна бути *мінімальною*. Під час підготовки графічного матеріалу автору варто взяти до уваги, що журнал друкується у чорно-білому вигляді, а отже, рисунки, діаграми тощо повинні бути адаптовані до відповідного формату.

Оформлення рисунків та таблиць: підписи під рисунками – Times New Roman, 10 пт, курсив, вирівнюється по центру (приклад: *Рис. 1. Назва*); надписи над таблицями: *Таблиця 1, 2 і т.д.* - Times New Roman, 10 пт, курсив, вирівнюється за правим краєм, назва таблиці – наступний рядок, Times New Roman, 10 пт, жирний, вирівнюється по центру.

Наведена у статті статистична інформація повинна мати джерело походження, тобто бути підкріплена посиланням на список використаних джерел. Будь-яка цитата,

яка використовується автором у межах статті, повинна бути підкріплена не лише посиланням на джерело її походження, а і точним виказанням місця (сторінки) розташування цитати у його межах (наприклад, [2, с. 44]). Звертаємо увагу авторів, що посилання на підручники, навчально-методичну, науково-популярну літературу *не схвалюються редколегією журналу*. Посилання на власні публікації автора допускається, але при цьому авторські публікації у списку використаних джерел не повинні перевищувати 10%. Якщо під час аналізу останніх досліджень і публікацій автор згадує прізвище того чи іншого вченого, то список джерел інформації повинен містити його публікацію. Автор статті повинен уникнути так званого повторного цитування, тобто посилання повинно здійснюватись на першоджерело інформації, а не на джерело, в якому міститься посилання на його походження. Наприклад, якщо автор наводить цитату М. Вебера, то посилання повинно бути на його конкретну роботу, а не на публікацію того вченого, який досліджував роботи М. Вебера.

Під час формування змісту рукопису наукової публікації автору слід звернути увагу на *бажаність використання результатів досліджень визнаних іноземних вчених* (список використаних джерел повинен містити посилання на ті з публікацій, які були розміщені в авторитетних іноземних наукових виданнях). Очікується, що список використаних автором джерел інформації *буде складено принаймні на 30%* з тих наукових праць, які були оприлюднені у межах видань, включених до таких науко-метричних баз даних, як: Scopus, Web of Science, Thomson Reuters. Наприклад, з переліком найбільш авторитетних наукових журналів США, можна ознайомитись за <http://www.scimagojr.com./journalrank.php?country=US&year=2016>

Редакційна колегія вітає посилання на статті, які були розміщені у науково-практичному журналі «Теорія і практика управління соціальними системами» (архів статей розміщено за посиланням <http://www.tipuss.com.ua/uk/архів-номерів/>), а також у журналі «Лідер. Еліта. Суспільство».

7. Структура статті.

7.1. УДК набирається в першому рядку сторінки напівжирним шрифтом і вирівнюється за лівим краєм. Ініціали та прізвище автора вирівнюється посередині. Нижче, з вирівнюванням посередині, подається інформація про науковий ступінь, вчення звання, посаду та місце роботи автора, а також його ORCID ID (реєстрація на сайті – <https://orcid.org/register>) та електронна адреса.

7.2. Заголовок статті набирається з наступного рядка великими літерами з використанням напівжирного шрифту і вирівнюється посередині. Далі розміщується анотація (2–3 лаконічних речення, що розпочинаються зі слів «досліджується», «розглядається», «пропонується» та ін.) і ключові слова (5–7 позицій) українською мовою. Анотація повинна коротко описувати авторські результати і висновки. Ключові слова не повинні подаватись у вигляді загальнонаукових дефініцій, а бути максимально прив'язаними до змісту та специфіки статті.

7.3. Далі стаття повинна містити: прізвище та ініціали автора, назва статті, анотація та ключові слова англійською і російською мовами (зразок оформлення статті додається).

7.4. Нижче, з нового рядка, розміщується текст статті англійською мовою у так званому реферованому вигляді (обсяг 4–6 тис. друкованих знаків із зазначенням прізвища, імені та по батькові автора (-ів) та назви статті (без наведення переліку використаних джерел). Текст англійської версії статті має містити виділені жирним шрифтом такі рубрики: постановка проблеми, аналіз останніх досліджень і публікацій, формулювання мети статті, виклад основного матеріалу дослідження, висновки з даного дослі-

дження. Текст статті та її реферований вигляд англійською мовою розміщуватиметься на веб-сторінці видання. Зразок оформлення тексту статті англійською мовою у реферованому вигляді додається.

7.5. Нижче подається текст статті, у межах якого слід передбачити такі структурні частини (назва частин виділяється напівжирним шрифтом):

- **Постановка проблеми в загальному вигляді** та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
- **Аналіз останніх досліджень і публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор;
- **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується дана стаття;
- **Формулювання цілей статті** (постановка завдання);
- **Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- **Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок** у даному напрямку.

7.6. Посилання на літературні джерела даються в алфавітному порядку та подаються в квадратних дужках, наприклад [1, с. 15], і послідовно нумеруються (треба використовувати арабську нумерацію).

Наприкінці статті, відповідно до вимог міжнародних систем цитування, автор статті повинен не лише навести список використаної літератури, а і подати його у вигляді окремого блоку в форматі References з використанням романського алфавіту. Звертаємо увагу, що джерела списку літератури у форматі References (*бібліографічний стандарт АРА*) повинні *повторюватись в такому самому порядку, як і в основному списку літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні*. Для перекодування української кирилиці в трансліт автор статті може скористатися сайтом <http://litopys.org.ua/links/intrans.htm>, а для перекодування російської кирилиці сайтом <http://www.translit.ru> (зразок оформлення References додається).

У бібліографічному покажчику вказується лише та література, на яку є посилання у статті. Бібліографічний опис оформлюється згідно з ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання» (див. «Бюлетень ВАК», №5, 2009, Форма 23, затверджена наказом ВАК України від 29.05.2007 р. № 342, зі змінами та доповненнями, внесеними наказами ВАК України від 26.01. 2008 р. № 63, від 03.03. 2008 р № 147).

ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ СТАТТІ
(зразок надано без врахування розміру шрифтів)

Володимир Мороз

доктор наук з державного управління, професор, кафедра педагогіки і психології
управління соціальними системами, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна
ORCID ID 0000-0003-0796-5035
E-mail: moroz32@rambler.ru

Світлана Мороз

здобувач навчально-науково-виробничого центру, Національний університет
цивільного захисту України, Харків, Україна
ORCID ID 0000-0002-2696-1278
E-mail: ra_ekma@yahoo.com

**НІМЕЦЬКА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ:
ОСОБЛИВОСТІ РОЗБУДОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ
РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ВНЗ**

***Анотація:** розглянуто особливості розбудови та функціонування німецької моделі підготовки науково-педагогічних кадрів та обґрунтовано напрями використання її елементів у межах системи розвитку трудового потенціалу вітчизняних ВНЗ. За результатами аналізу змісту норм і правил подання та розгляду дисертації, які діють у Німецькому університеті адміністративних наук, було опрацьовано загальний алгоритм підготовки науково-педагогічних кадрів у межах німецької моделі. За результатами порівняння змісту вітчизняної та німецької моделей підготовки науково-педагогічних та наукових кадрів вищої кваліфікації було виокремлено переваги останньої та опрацьовано пропозиції щодо вдосконалення змісту механізмів функціонування вітчизняної моделі.*

***Ключові слова:** розвиток трудового потенціалу ВНЗ; німецька модель підготовки науково-педагогічних та наукових кадрів; подання та захист дисертації; отримання наукового ступеню PhD; вимоги до абітурієнта який претендує на вступу до аспірантури.*

VolodymyrMoroz

Full Professor of Department of pedagogy and psychology of social systems management of
The National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Doctor of
sciences (Public Administration), Kharkiv, Ukraine
E-mail: moroz32@rambler.ru

Svitlana Moroz

Seeker of Science and Research Laboratory for Management in the Field of Civil Protection,
National University of Civil Protection of Ukraine; Kharkiv, Ukraine
E-mail: ra_ekma@yahoo.com

GERMAN MODEL OF TRAINING OF THE SCIENTIFIC-PEDAGOGICAL STAFF: FEATURES OF THE BUILT AND PERSPECTIVES OF LABOR POTENTIAL DEVELOPMENT IN DOMESTIC UNIVERSITIES

Abstract: *There were considered features of development and functioning of the German model of training of the teaching staff and reasonable uses of its elements within the system of labor potential of local universities. The analysis of the content of standards and rules for submission and consideration of the thesis that operate at the German University of Administrative Sciences, there was observed a general algorithm for training of the teaching staff within the German model. As a result of comparing the content of domestic and German models of scientific-pedagogical and scientific personnel of higher qualification, there were separated benefits of the last and processed proposals to improve the content of the mechanisms of domestic models.*

Keywords: *development of labor potential of university; German model of scientific-pedagogical and scientific personnel; presentation and defense of the thesis; obtaining scientific degree of PhD; requirements for the applicant who claims to admission to graduate school.*

ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ТЕКСТУ СТАТТІ АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ У
РЕФЕРОВАНОМУ ВИГЛЯДІ

Розширена анотація

статті **Мороза Володимира Михайловича** на тему: “Німецька модель підготовки науково-педагогічних кадрів: особливості розбудови та перспективи використання для розвитку трудового потенціалу вітчизняних ВНЗ” (*це речення подається українською мовою*).

Volodymyr Moroz, Full Professor of Department of pedagogy and psychology of social systems management of The National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Doctor of sciences (Public Administration)

Svitlana Moroz, Seeker of Science and Research Laboratory for Management in the Field of Civil Protection, National University of Civil Protection of Ukraine; Kharkiv, Ukraine

An extended abstract of a paper on the subject of:

“German model of training of the scientific-pedagogical staff: features of the built and perspectives of labor potential development in domestic universities”

Далі, відповідно до запропонованої нижче структури, подається розширена анотація англійською мовою (загальний обсяг від 4 до 6 тис. знаків) з обов’язковим виділенням назв структурних елементів статті (приклад подано нижче). Нагадуємо, що розширена анотація повинна відображувати зміст статті та як можна точніше презентувати авторську думку щодо предмета наукового пошуку.

Problem setting (*English text*).

Recent research and publications analysis (*English text*).

Paper objective (*English text*).

Paper main body (*English text*).

Conclusions of the research (*English text*).

_____ (підпис особи, яка здійснила переклад)

Переклад здійснено _____ (вказати дату) _____ (вказати повну назву організації, яка здійснювала переклад, та П.І.Б. і посаду конкретного виконавця перекладу).

(підпис виконавця перекладу обов’язково повинен бути завірений в установленому порядку, наприклад печаткою організації).

ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ СПИСКУ ЛІТЕРАТУРИ ТА ЙОГО ДУБЛЮВАННЯ У ФОРМАТІ REFERENCES

(зразок надано без врахування розміру шрифтів)

Список літератури:

1. Архипова, М. В. (2009) Дослідницька компетентність майбутніх інженерів-педагогів. *Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 22-24 жовтня 2009 р.* / Хмельниц. нац. ун-т, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих, Ін-т проф.-тех. освіти. Хмельницький, С. 144-148.
2. Бусел, В. Т. (2003) Великий тлумачний словник сучасної української мови: 170 000. К.: Ірпінь: ВТФ "Перун", 1427 с.
3. Вихорева, О. О. (2008) Исследовательская деятельность старшеклассников в условиях дополнительного образования: монография. Челябинск : изд. центр Уральской академии, 188 с.
4. Головань, М. С. (2008) Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України. № 3.* С.23-30.
5. Головань, М. С., & Яценко, В. В. (2012) Сутність та зміст поняття «дослідницька компетентність». *Теорія та методика навчання фундаментальних дисциплін у вищій школі : збірник наукових праць.* Кривий Ріг : Видавничий відділ НМетАУ, Випуск VII. С.55–62.

References:

1. Arkhypova, M. V. (2009) *Doslidnytska kompetentnist maibutnix inzheneriv-pedahohiv* [Research competence of future engineers-teachers]. *Profesiine stanovlennia osobystosti: problem i perspektyvy: materialy Vmizhnar. nauk.-prakt. konf., 22-24 zhovtnia 2009 r.* Khmelnyts. nats. un-t, In-tped. Osvity i osvity doroslykh, In-tprof.-tekh. osvity. – Khmelnytskyi, S. 144-148. [in Ukrainian].
2. Busel, V. T. (2003) *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoï movy: 170 000 .* [] К.: Irpin: VTF "Perun",. – 1427 s. . [in Ukrainian].
3. Vihoreva, O. O. (2008) *Issledovatel'skaja dejatel'nost' starsheklassnikov v uslovi-jah dopolnitel'nogo obrazovaniya: monografija.* [Research activity of high school students in conditions of additional education: monograph.] Cheljabinsk : izd. centr Ural'skoj akademii, 188s. [in Russian].
4. Holovan', M. S. (2008) *Kompetentsiia i kompetentnist': dosvid teorii, teoriia dosvidu.* [Competence and competence: experience of theory, theory of experience] *Vyscha osvita Ukrainy. № 3.* S.23-30. [in Ukrainian].
5. Holovan', M. S., & Yatsenko, V. V. (2012) *Sutnist' ta zmist poniattia «doslidnyts'ka kompetentnist'».* [The essence and content of the concept of "research competence"] *Teoriia ta metodyka navchannia fundamental'nykh dystsyplin u vyschij shkoli : zbirnyk naukovykh prats'.* Kryvyj Rih : Vydavnychuj viddil NMetAU, Vypusk VII. С.55–62. [in Ukrainian].

ЗАЯВКА

на розміщення статті у щоквартальному науково-практичному журналі “Лідер. Еліта. Суспільство”

Прізвище

Ім'я

По батькові

Місце роботи

Посада

Науковий ступінь

Вчене звання

Назва статті

Пропонована рубрика (філософія, педагогіка, психологія, управління, соціологія)

Адреса, телефони та E-mail для контактів

Поштова адреса для надсилання авторського примірника

Підтверджую своє бажання розмістити статтю у науковому журналі “Лідер. Еліта. Суспільство” і гарантую, що подана стаття є власною розробкою автора (авторів) та ніде раніше не друкувалася і не знаходиться на розгляді в інших виданнях.

Гарантую, що подана стаття відповідає принципам академічної доброчесності, а саме: чесно презентує самостійно проведене дослідження та не містить плагіату у будь-якій формі його прояву.

Надаю право редакційній колегії журналу “Лідер. Еліта. Суспільство» редагувати рукопис статті та *підтверджую свою згоду* на розміщення поданої статті, так само як і розширеної анотації до неї, в інформаційних системах (наприклад, на сайті Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського, в мережі Open Journal Systems тощо) та міжнародних наукометричних базах даних.

Погоджуюсь з усіма висунутими редакційною колегією вимогами щодо змісту, обсягу, оформлення і порядку подачі матеріалів.

« _____ » _____ 20 __ р.

Назів Хамітов

доктор філософських наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту філософії імені Г.С. Сковороди НАН України, Президент Асоціації філософського мистецтва

Суспільство і держава для Людини: єдність української мрії та дії

Рецензія на книгу «Андрущенко В.П. Організоване суспільство. Кн. 1.: Від мрії до дії. Кн. 2. Філософія новітнього державотворення»

Кожна успішна країна – країна, яка стала суб'єктом історії – має свою *національну мрію*. Доволі резонансною у сучасному світі є «американська мрія», яка проявлена у безлічі промов, книг та фільмів, її вплив на американську історію очевидний.

Національна мрія – це комплекс уявлень і образів про гармонійне майбутнє країни, реалізацію її місії у світі. Проте національна мрія можлива лише за умови її втілення, дії. Інакше маємо національну утопію. А для конструктивності дії потрібна гуманістична організованість суспільства. Витокам, сучасності і майбутньому такого організованого суспільства присвячена праця Віктора Петровича Андрущенко «Організоване суспільство». Ця праця є надзвичайно важливою не лише для усвідомлення суті *української мрії*, а й для прояснення способів її проявлення як в межах держави Україна, так і за її межами, для осмислення її виходу з духовної потенції в суспільну реальність. В двотомнику творчо розвиваються ідеї засновника Київської світоглядно-антропологічної школи В. Шинкарука, а також таких знаних українських філософів як С.Б. Кримський та М.В. Попович. Підхід В.П. Андрущенко знаходиться у синергійній взаємодії з сучасними методологічними й світоглядними підходами, які розвиваються в гуманітарній академічній спільноті: людиноцентризмом В.Г. Кременя і метаантропологічним потенціалізмом, який автор даної рецензії має честь розробляти у співавторстві з С.І. Пирожковим.

Хотілося б звернути увагу на жанр цієї книги. Це – філософська публіцистика, яка є надзвичайно актуальною для кризових суспільств. На мою думку, філософська публіцистика – це сфера духовної творчості, в якій вічні світоглядні проблеми постають у актуальному суспільному контексті. І Віктору Петровичу дійсно вдалося торкнутися вічних проблем, які хвилюють розум сучасної людини – порядку і свободи, любові і ненависті, особистості і соціуму, держави і громадянського суспільства. Сьогодні всі ці проблеми є вузловими для України, і авторові вдалося здійснити реальний рух від абстрактного до конкретного.

У філософській публіцистиці постановка, розв'язання й відкрите дискусійне обговорення актуальних проблем є реально працюючим у демократичному суспільстві механізмом консолідації, адже створюється спільний ціннісний простір. Така консолідація вкрай потрібна Україні, яка в умовах гібридної війни виборює свою суб'єктність. При цьому суспільна консолідація, ініційована філософською публіцистикою, завжди є гуманістичною, адже така публіцистика стоїть на сторожі свободи думки, пробуджує її критичність, захищає від маніпуляцій. Саме таку консолідацію України ініціює двотомник «Організоване суспільство».

* * *

Осмислення природи організованого суспільства потребує прояснення суті суспільного порядку. Звертаючись до ідеї і практики суспільного порядку, автор

показує його амбівалентність. Ця амбівалентність проявляється в історичних типах соціального порядку, а також у філософських концепціях порядку, які мали найбільший вплив на реальність. Автор майстерно показує різноманітність і еволюцію цих концепцій, які відображають і, одночасно, створюють соціальне буття людини – це «порядок» як реалізація жорстокості (Н. Макіавеллі), порядок як пріоритет держави (Т. Гоббс), «етика порядку (І. Кант), абсолютність порядку: «усе дійсне – розумне» (Г. Гегель), антропологія порядку» (Л. Фейєрбах), ідеологія (диктатура) порядку» (К. Маркс). І ми розуміємо, що наша країна ні за яких умов не може повернутися до ідеології порядку, яка, по суті, є його диктатурою. Якщо суспільна система живе заради порядку, а не заради самореалізації людини, то всі високі слова про гуманізм і демократію є лише словами, маніпуляційними формами, ця суспільна система з необхідністю бути антигуманною. В.П. Андрущенко переконливо показує, що українська ментальність є людиноцентричною, а тому *диктатура порядку нівечить українську людину*, як, зрештою, людину будь-якої країни. Адже диктатура порядку – це, по суті, тоталітаризм у його різних формах та різновидах.

* * *

Не можемо погодитися з таким діагнозом нашої реальності, як «соціальна турбулентність» і з інтенцією до пошуку можливостей її подолання. Автор справедливо зазначає, що «соціальна турбулентність» – це «ситуація збігу глобальних процесів і обставин, яку важко (а може й неможливо) передбачити, а тим паче – виробити щодо її подолання більш-менш оптимальну систему соціально узгоджених дій». І робить висновок: «І все ж, жити, працювати, діяти треба! Україна має рухатись вперед, долаючи будь-які, навіть найбільш несприятливі обставини». Згоден, надзвичайно важливо усвідомлювати, що ***«осмислення і реалізація варіантів подолання соціальної турбулентності є черговим принциповим рубежем перед серйозним соціальним проривом України у цивілізаційне майбутнє»***.

Автор чесно і точно називає окремі аспекти «соціальної турбулентності», через які проходить Україна: випробування війною, загроза тероризму, подолання корупції, боротьба з бідністю. І ми разом з ним відчуваємо, що у нас сьогодні є сили і можливості подолання і виходу.

Хочеться додати, що в сучасних умовах соціальна турбулентність тієї чи іншої країни стає уже *геополітичною турбулентністю*, яка виступає глобальною, і Україні доведеться виборювати свою суб'єктність у світі в цих умовах.

* * *

Як один з авторів Національних доповідей НАН України, який причетний до розробки концепції під назвою *«Цивілізаційний проект України»*, хочу звернути увагу на те, що Віктор Петрович не просто ставить проблему модернізації сучасного українського суспільства, а й окреслює параметри цієї модернізації. Це надзвичайно важливо, адже якщо ми визначаємо метою цивілізаційного проекту України гідну самореалізацію людини, необхідно усвідомлювати, що конкретно заважає і що сприяє такій самореалізації.

Серед низки параметрів особливо хотілося б виділити ті, що висвітлені в таких параграфах другої книги як «Спроможна держава» та «Громадянське суспільство: пріоритети діяльності». Цілком погоджуюсь з позицією В.П. Андрущенка про те, що «потрібне всебічне бачення держави. А це зумовлює необхідність нового прочитання праць Платона і Фоми Аквінського, Н. Макіавеллі і Г. Гегеля, К. Маркса, М. Бакуніна, Дж. Гелбрейта та інших теоретиків держави... Держава – це засіб суб'єктивного вирішення об'єктивних суперечностей, адже розв'язуються вони, як правило, з позицій того соціального суб'єкта, представники якого володіють державною владою».

Вважаю продуктивним висунення щодо сучасної Української держави таких сутнісних атрибутів як «спроможна», «сильна» (strong state), евристично значущим є актуалізація низки понять для осмислення трансформацій і деформацій держави й державності: «soft state» (м'яка держава), «fragile state» (крихка держава), «traumatized state» (травматизована держава), «vulnerable state» (вразлива держава) тощо». При цьому «сильна держава» (strong state) не повинна ставати абсолютно патерналістською щодо громадян, «утримати їх у вічному дитинстві», вона повинна сприяти їх продуктивній самореалізації. Тому, звертаючись до духовно-ідеологічних засад організованого суспільства, автор не випадково зупиняється на важливості цінності суспільної самореалізації.

Для цього держава повинна бути у єдності з громадянським суспільством. Важливо усвідомити, що в роботі В.П. Андрущенка держава і громадянське суспільство розглядаються не як окремі «рядопокладені» елементи соціуму, а виступають динамічною синергійною системою. З моєї точки зору, така гармонійна динаміка й синергія – важлива складова модерного цивілізаційного проекту України.

* * *

Хотілося б зупинитися на важливості такого виділеного автором напрямку цивілізаційного поступу як освітня політика. Дійсно, «розвиток освіти постає як умова і засіб входження держави у когорту розвинених держав світу. Від якості освіти уже сьогодні багато в чому залежить місце країни і народу у міжнародному поділі праці. Ще більш вагомо ця залежність виявиться в майбутньому».

Проте який може бути головний пріоритет освітньої політики? Без освітньої політики, яка сприяє розвитку креативної особистості, а не фабрикації слухняного «соціального гвинтика», цивілізаційний поступ є неможливим. Переконали, що саме розвиток особистостей, спрямованих на всебічну освіту, яка органічно триває все життя, а тому *адекватно й автентично креативних*, здатна зробити Україну не «цивілізацією буферу», а *цивілізацією гідної самореалізації людини*.

Як дослідник, який останнім часом системно займається проблемою України як суб'єкта історії, додаю: лише правильна наукова й освітня політика можуть ініціювати справжню, а не ілюзорну суб'єктність України у світі – на рівні не лише мрії, а й системної дії в ім'я Людини.

І тут ще раз, по-новому усвідомлюємо величезне цивілізаційне призначення Національної академії наук України, яка повинна виступати у співтворчій єдності з Національною академією педагогічних наук України.

Раджу всім небайдужим прочитати цю непересічну та щирю працю філософа й науковця, для якого теорія й практика поєднуються саме тому, що йому небайдужа цивілізаційна доля рідної країни.

Наукове видання

Теоретичний та науково-методичний часопис

Лідер. Еліта. Суспільство

2'2019

Головний редактор *О. Г. Романовський*
Відповідальний за випуск *В. М. Мороз*
Редактор *О. В. Квасник*
Комп'ютерна верстка *Д. О. Крамчанинова, А.С. Голодна*

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України: Серія КВ №22583-12483Р від 28.02.2017 р.

Формат 60^84/8 Ум.-друк.арк. 11,4 Тираж 100 прим.

Адреса редакції: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Кафедра ППУСС ім. акад. І. А. Зязюна, вул. Кирпичова, 2, 61002, м. Харків, Україна, тел. (057)700-40-25

Віддруковано з готових оригінал-макетів у друкарні ФОП «АЗАМАСВ В.Р.»
Свідоцтво про державну реєстрацію В02 №229278 від 25.11.1998
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції. Серія ХК №135 від 23.02.2005
м. Харків, вул. Познанська, 6, к.84, тел.8(057)362-01-52