

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>

Руслан АНТОНЮК

аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування» ступеня вищої освіти «Доктор філософії», Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»
antonyukr1978@gmail.com

ORCID: 0009-0006-0179-7981

ОСОБИСТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА ЛІДЕРСЬКОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Сьогодні інтерес до теми лідерства в бізнесі, уряді, політичних партіях, що дістав відображення у соціальній психології, філософії та управлінських науках, висуває питання про якість лідера як суб'єкта соціального управління і розвиток лідерських навичок до розряду найважливіших. А процеси, які відбуваються нині в українському суспільстві, характеризуються зміною моделей розвитку публічного управління, що мають сприяти гармонізації інтересів та взаємостосунків людини, суспільства та держави. Ці процеси є дуже складними та суперечливими. Вирішальна роль у цих змінах належить управлінцям нової генерації: лідерам у системі публічного управління, яскравим особистостям, керівникам, що мають у собі набір усіх необхідних якісних характеристик та, найголовніше, є носіями особистої ефективності.

У статті визначено та проаналізовано основні критерії особистої ефективності лідера організації, від яких напряму залежить його продуктивність. Розглянуто передумови особистої ефективності лідера з публічного управління, дослідження яких дасть змогу ефективно та вчасно визначити лідера у будь-якому колективі та спрямувати його потенціал у правильному напрямі.

Визначено складники роботи лідера над особистим характером, які хоча і мають немалий перелік, але всі є важливими складниками характеру лідера та показниками його особистої ефективності. Оскільки лідерство має велике значення для розвитку організації, то особиста ефективність керівника стає ключовим чинником успіху в будь-якій галузі. Окрім того, ефективний керівник є прикладом для своїх підлеглих та може стимулювати їх розвиток і підвищення особистої продуктивності.

Тож, підсумовуючи, важливим складником прояву його особистої ефективності є вплив особистої ефективності на ефективність організації, що включає створення культури постійного вдосконалення, встановлення чітких очікувань і надання відповідних винагород і стимулів за досягнення цілей.

Проведений аналіз показав, що наявність усіх необхідних якостей може охарактеризувати керівника як ефективного, особисті якості якого вливатимуть на його організаційну ефективність.

Ключові слова: ефективність, особисті якості, продуктивність, тайм-менеджмент, лідерство, управління.

Ruslan ANTONYUK

Postgraduate student, Doctor of Philosophy, Vinnytsia Academy of Continuing Education
antonyukr1978@gmail.com

ORCID: 0009-0006-0179-7981

PERSONAL EFFICIENCY AS THE BASIS OF LEADERSHIP PRODUCTIVITY OF THE HEAD OF THE ORGANIZATION

Abstract. Today, the interest in the topic of leadership in business, government, and political parties, which is reflected in social psychology, philosophy, and management sciences, raises the question of the quality of a leader as a subject of social governance and the development of leadership skills to the top of the list. And the processes currently taking place in Ukrainian society are characterised by a change in the models of public administration development, which should help harmonise the interests and relationships of individuals, society and the state. These processes are very complex and controversial. The decisive role in these changes belongs to the managers of a new generation: leaders in the public administration system, bright personalities, managers who have a set of all the necessary qualitative characteristics and, most importantly, are carriers of personal effectiveness.

The article identifies and analyses the main criteria of personal effectiveness of an organisation's leader, on which his/her productivity directly depends. The prerequisites for personal effectiveness of a leader in public administration are considered, the study of which will allow to effectively and timely identify a leader in any team and direct its potential in the right direction.

The components of the leader's work on personal character have been identified, which, although they have a long list, are all important components of the leader's character and are indicators of his or her personal effectiveness. As leadership is essential for the development of an organisation, the personal effectiveness of a leader becomes a key factor for success in any industry. In addition, an effective leader is an example for his or her subordinates and can stimulate their development and personal productivity.

Therefore, to summarise, an important component is the manifestation of his/her personal effectiveness and the impact of personal effectiveness on the organisational effectiveness, which includes creating a culture of continuous improvement, setting clear expectations and providing appropriate rewards and incentives for achieving goals. The analysis has shown that the presence of all the necessary qualities can characterise a manager as effective, whose personal qualities will influence his or her organisational effectiveness.

Key words: efficiency, personal qualities, productivity, time management, leadership, management.

Постановка проблеми. Тема лідерства доволі розповсюджена в сучасній науковій практиці; науковці вивчають феномен лідерства, його закономірності та вимірюють продуктивність керівників, однак темі особистої ефективності як основи лідерської продуктивності керівника організації приділено не так багато уваги.

У наукових працях відсутні єдині погляди щодо пріоритетів розвитку особистої ефективності керівника. Не повною мірою розкрито також особливості та сутнісні характеристики інноваційного лідерства в публічному управлінні. Не проведено достатньо досліджень, які б дали змогу оцінити реальний стан особистої ефективності сучасних керівників організацій, не розроблено конкретних рекомендацій щодо відбору ефективних керівників на ключові посади.

Аналіз дослідження проблеми. Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються лідерства як у цілому, так і в системі публічного управління зокрема. Але питання особистої ефективності як основи лідерської продуктивності керівника організації досліджено недостатньо. Таким чином, постає актуальним питанням дослідження особистої ефективності та її впливу на продуктивність керівника організації.

Серед вітчизняних учених феномен лідерства досліджували: А.М. Колот [1], К.Ж. Гуз [2], В. Ємельянов [3], С. Калашнікова [4], А. Ліпенцев [5], О. Нестуля [6], Н. Орлова [7], Л. Пашко [8], О. Стоян [9], І. Сурай [10].

Серед зарубіжних учених тему лідерства досліджували: І. Адізес [11], Дж. Аткинсон [12], Т. Беліцьки [13], Р. Бояцис [14], Р. Дафт [15], К. Кальтенбах [16], С. Кові [17], Дж. Левінгер [18], Д. Макклелланд [20], Дж. Максвелл [21], Р. Розен [22], А. Хаяши [23] та ін. Питання

особистої ефективності досліджували вчені Е. Шейн [24], Дж. Ховел [25], Г. Хофстеде [26]. Серед науковців, які аналізувати питання лідерської продуктивності: Л. Антонова [27], В. Бодров [28], М. Дзевелюк [29], О. Кілієвич [30], В. Тертичка [31] та ін.

Метою статті є дослідити питання взаємозв'язку особистої ефективності та лідерської продуктивності керівника організації; зробити аналіз особистих якостей лідера та їхнього впливу на результативність управлінської роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особиста ефективність є основою будь-якого успішного лідерства, оскільки вона допомагає переконатися, що керівник організації здатний ефективно керувати своєю командою для досягнення поставлених цілей. Особиста ефективність дає змогу керівнику бути більш організованим, ефективним і продуктивним у своїй роботі, що, своєю чергою, може допомогти створити позитивне робоче середовище та мотивувати свою команду. Окрім того, особиста ефективність може допомогти керівнику організації краще керувати своїм часом і ресурсами, даючи йому змогу приймати рішення, які є своєчасними та вигідними для організації. Зрештою, особиста ефективність є важливою для успішного керівництва, оскільки вона допомагає керівнику організації бути більш продуктивним і успішним у досягненні своїх цілей.

Функціонування та ефективність будь-якої організації значною мірою залежать від її керівників. Люди зазвичай не піднімаються вище рівня свого керівника, саме тому важливо, щоб ті, хто очолює організацію, демонстрували лідерство високої якості. Існує нерозривний зв'язок між репутацією організації та якістю її керівництва. Керівники повинні бути моральним прикладом організації і вирізнятися ефективністю на особистому рівні.

Особиста ефективність включає у себе відповідні якості характеру та лідерські навички і здібності. Саме це є основою для виконання лідерських обов'язків. Стаття вносить ясність стосовно якостей, якими повинен володіти лідер.

Можна виділити низку аспектів, пов'язаних з особистою ефективністю лідера. Оскільки ефективні керівники завжди були опорою організацій, необхідно, щоб вони характеризувалися не лише компетентністю, а й демонстрували високу якість особистого характеру. У слабкій організації справа часто не в поганих програмах, а в низькій якості лідерства на персональному рівні.

У сучасній ситуації світової конкуренції, глобалізації економіки, обов'язкової ефективності господарювання успіху досягають там, де працюють якісні лідери [32]. Проблеми якісного лідерства сьогодні розглядаються комплексно у зв'язку з потребами менеджменту, великого бізнесу, економіки та інших наук.

Лідерство являє собою становище певної особистості в групі або в суспільстві загалом, що характеризується здатністю особи своїм особистим прикладом впливати на інших людей, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення конкретних цілей [33].

Інтерес до лідерства в бізнесі, уряді, політичних партіях, що дістав відображення у соціальній психології, філософії та управлінських науках, висуває питання про якість лідера як суб'єкта соціального управління і розвиток лідерських навичок до розряду найважливіших.

Процеси, які відбуваються нині в українському суспільстві, характеризуються зміною моделей розвитку публічного управління, що мають сприяти гармонізації інтересів та взаємостосунків людини, суспільства та держави [34]. Ці процеси є дуже складними та суперечливими. Вирішальна роль у цих змінах належить управлінцям нової генерації: лідерам у системі публічного управління, яскравим особистостям, керівникам, що мають у собі набір усіх необхідних якісних характеристик та, найголовніше, є носіями особистої ефективності.

Особиста ефективність являє собою набір передумов, складників та характеристик, що визначають професійну самореалізацію лідера, структуру його мислення, особистісних особливостей та ціннісних орієнтацій. Лідерська

ефективність передбачає також те, що він є талановитим керівником, який має у своєму розпорядженні арсенал новітніх дієвих управлінських технологій.

У більшості робіт [35; 36], присвячених лідерству, ключовим словом є продуктивність. Це пояснюється не лише практичною спрямованістю досліджень, а й бажанням найкращих результатів. Натомість без особистої ефективності лідер не здатний просунути організацію, фірму, творчий колектив уперед.

Багато робіт із лідерства [37; 38] зосереджено на результативності роботи керівників завдяки загальновідомим чинникам впливу. У даній статті сконцентовано увагу на дослідженні особистісних якостей та вивченні їхнього закономірного впливу на професійну продуктивність керівника.

Дослідження проблеми особистої ефективності як основи лідерської продуктивності керівника організації мають велику наукову та практичну актуальність.

Тож розглянемо передумови особистої ефективності, і перше – це *лідерське покликання*.

Незважаючи на розвиток управлінських технологій і збільшення знань у галузі лідерства, серед керівників спостерігається величезна кількість стресу, нудьги, посередності, незадоволеності і формалізму. Багато керівників внутрішньо роздвоєні: з одного боку, відчувають свою неспроможність, з іншого – не можуть або не хочуть у ній зізнатися. Їхній творчий потенціал не реалізований, вони невпевнені в собі, не отримують задоволення, їхнє життя безсмысленно.

Страждає і лідерство, і робота [39; 40]. Люди часто грубо помиляються, вибираючи кар'єру і заняття лідера, які їм не підходять і до чого вони не мають покликання. Деякі керівники намагаються розвивати навички і вміння, які їм узагалі не були дані; інші вибирають мету, не розуміючи своєї мотивації, тому вони, врешті-решт, прагнуть до мети, вірної для інших, але не для них. У результаті вони втрачають мотивацію і не можуть досягнути мети. Вищезгадана проблема вирішується за допомогою покликання. Як лідер може знати своє покликання?

Лідерське покликання – це глибоке внутрішнє переконання, що у лідера є особисте призначення і мета, які вибудовують його життя [41]. Розуміння, прийняття і підкорення своєму

покликанню перетворюють роботу керівника на заняття, на яке в нього є право і до якого він ставиться з глибокою відповідальністю. Керівник, який усвідомлює важливість свого покликання, здатний до великих досягнень; він буде жити з почуттям того, що його життя має сенс і значимість.

Лідерське покликання має відповідати трьом критеріям:

- 1) пристрасть;
- 2) талант;
- 3) можливість.

Ці критерії повинні зібратися разом, щоб їх можна було назвати покликанням.

По-перше, керівники повинні мати пристрасть. Пристрасть є паливом, яке просуває людину вперед до її покликання і бачення. Коли люди покликані, вони мають глибоке бажання працювати, щоб виконати своє покликання і навіть страждати через нього. Таким чином, незважаючи на труднощі і складності, лідери готові виконати своє покликання за всяку ціну без будь-яких скарг. Справжні лідери, які сприймають свою діяльність як покликання, повністю посвячують себе справі лідерства, хоча це вимагає величезного часу, неперервних зусиль і величезних витрат [42]. Пристрасть лідера мотивує і мобілізує його, щоб пройти додаткові відстані для виконання свого покликання.

По-друге, лідери повинні мати талант [43]. Просте бажання бути керівником не є незаперечним доказом покликання. Суть полягає у тому, що потрібно не тільки мати пристрасть, а й мати здібність добре робити справу лідерства. Якщо людина вважає, що вона – лідер, але ніхто не підтверджує її лідерського таланту, то лідерство не є її покликанням.

Коли людина має талант лідера, її не потрібно заставляти цей талант використовувати. Вона сама буде себе підштовхувати і мотивувати. Мотивація і сильні боки лідера є незмінними впродовж усього його життя [44]. Отже, набір мотиваційних здібностей і талантів є ключем до найбільш ефективного використання людських ресурсів у лідерській діяльності.

Від талантів залежить лідерська продуктивність. Лідери найбільш продуктивні тоді, коли вони обдаровані у своїй діяльності, і вони найменш продуктивні тоді, коли роблять те, що їх не задовольняє і виснажує.

По-третє, лідер повинен мати можливість працювати керівником, що дає йому змогу самостійно й ефективно реалізувати цілі управлінського процесу [45]. Повинно бути місце або платформа для лідера, щоб він міг використати свій талант у палкий спосіб. Можливостей потрібно шукати. Після того як лідер був мотивований, він повинен побачити можливості і бажати діяти по них. Чим більше можливостей переслідує лідер, тим більше він може знайти і примножити їх. В іншому разі, незважаючи на те що можливості доступні скрізь, вони можуть бути втрачені.

Справжнє лідерське покликання дасть пристрасть, яка призведе до задоволення і почуття оновлення. Покликання може бути реалізовано лише за наявності необхідного таланту і можливості. Ці три критерії пристрасті, таланту і можливості повинні зібратися в людині, яка має покликання. В іншому разі виконувана робота може бути просто роботою, але не покликанням.

Наступним етапом формування ефективного лідера є робота над особистою ефективністю керівника, яка, згідно з методологією, складається з роботи над особистими якостями характеру та здібностями.

Робота над особистим характером. Характер – це поєднання якостей у житті людини, виражених її думками, цінностями, відносинами, відчуттями та діями. Кожен лідер може виробити свій характер, виховуючи в собі такі якості, як чесність, організованість, постійність, доступність, уважність та ін.

Тож розглянемо складники роботи над особистим характером:

1. Соціальні якості. Стиль життя лідера не повинен давати жодних підстав для докорів, гострої критики чи неправильних дій. Лідеру потрібно мати добру репутацію серед людей. Характер лідера повинен викликати повагу в оточуючих і вселяти впевненість. Життєвий приклад лідера має бути переконливішим, аніж його поради.

2. Моральні якості. У людей не повинно виникати сумнівів щодо високої моральності лідера організації. Керівник зобов'язаний мати самовладання і не мати шкідливих звичок, як, наприклад, пристрасть до алкогольних напоїв. Сп'яніла людина асоціюється з безладним особистим життям.

3. Розумові здібності. Лідер має бути розсудливим і вирізнятися тверезим мисленням. Ця ознака ефективного керівника вказує на збалансований стан розуму, який став можливим завдяки щоденній самодисципліні. «Дисциплінований розум» не залежить від несподіваних імпульсів і не вдається до крайнощів. Успішний лідер із тверезим розумом контролює кожний аспект своєї особистості, бажання та звички.

4. Лідер повинен уміти навчати. Навчання інших вимагає багато підготовки і самостійної роботи.

5. Індивідуальні риси. Лідер має вміти розв'язувати конфлікти дипломатичним шляхом, а не влаштовуючи бійку; повинен стежити за своєю поведінкою, завжди прагнути мирного вирішення проблем і вміти розрядити обстановку в напруженій ситуації.

6. Сімейні риси. Одружений лідер повинен підтримувати порядок удома, де гармонійно переплітаються взаємоповага та взаємодопомога. Поразка у дотриманні порядку у сім'ї утримала багатьох лідерів від максимальної реалізації їхнього потенціалу. Лідерство не може бути ефективним, якщо у власній сім'ї безлад. Розвиваючи організацію, керівник не повинен нехтувати своєю сім'єю, яка є його основним пріоритетом. Здатність людини бути лідером у своїй сім'ї є важливим показником готовності цієї людини вести людей в організації чи колективі.

7. Зрілість є невід'ємним складником здорового лідерства. Новачка не бажано ставити на лідерство. Насінню потрібен час для того, щоб пустити коріння і визріти, і цей процес не можна штучно прискорювати. Зерно має пустити коріння в землю перед тим, як принести плоди назовні. Іншими словами, зрілість – це здатність розуміти наслідки своїх рішень, критично й об'єктивно мислити, а також приймати виважені судження. Лідери повинні бути достатньо зрілими, щоб визнавати власні сильні та слабкі боки, а також членів своєї команди. Вони повинні вміти точно оцінювати ситуації та приймати рішення в інтересах своєї команди та організації. Зрілість також передбачає наявність емоційного інтелекту для вирішення складних розмов із витонченістю, розумінням і повагою. Нарешті, зрілість є важливою для успішного лідерства, оскільки вона допомагає лідерам розвивати почуття емпатії до інших,

даючи їм змогу краще спілкуватися з членами своєї команди [46].

8. Дисципліна – без цієї надзвичайно важливої риси всі інші дари завжди матимуть карликові розміри, оскільки не зможуть рости. Отже, дисципліна – перша риса в нашому списку [47]. Перед тим як завоювати світ, завоюй себе. Лідер – це той, хто навчився коритися спочатку зовнішній дисципліні, потім – внутрішній, більш суворій. Хто бунтує проти керівництва і нехтує дисципліною, ухиляється від труднощів і не хоче йти на жертви, не може претендувати на роль лідера. Коли лідер демонструє самодисципліну, підлеглі це відчують і намагаються виправдати його довіру.

9. Бачення – лідери, які значним чином і надовго вплинули на своє покоління, і були людьми, що вміють бачити, і бачити далі від інших. Бачення – річ ризикована, а історія завжди стоїть на боці ризикованої віри. Людина бачення робить нові кроки віри крізь урвища та провалля, не боїться за свою шкуру, йде на ризик, часто не зрозумілий іншим. Лідери виносять уроки з минулого, але ніколи не жертвують майбутнім заради теперішнього. Лідери бачення зважують свої кроки і зв'язують їх із майбутнім, адже історію минулого не перепишеш заново.

10. Мудрість – це вміння правильно користуватися знанням, здатність аналізувати і реально оцінювати дійсність, це проникливість і подібні до неї риси. Якщо знання – це накопичення фактів, а інтелектуальність – це рівень розумового розвитку людини, то поняття «мудрість» визначити непросто. Це – розуміння суті речей. Це щось більше від знань, скоріше їх правильне застосування у моральній та духовній сферах, здатність правильно діяти в дилемах, поводитися належним чином у складних ситуаціях [48]. Мудрість дає лідеру відчуття балансу і допомагає уникнути ексцентричності та зайвої екстравагантності.

11. Здатність приймати рішення – коли збираються усі необхідні факти, швидка реакція та чіткі рішення є рисою справжнього лідерства. Людина бачення може бачити, але лідер повинен вирішувати. Імпульсивна людина може швидко проголосити те, чому надає перевагу; лідер повинен зважувати факти і виносити свої рішення на здорових засадах. Досягаючи своєї мети, лідер не озира-

ється назад і не розробляє запасні варіанти на випадок невдачі. Ба більше, істинний лідер не перекладає провину на чужі плечі або на своїх підлеглих. Здебільшого ключовим елементом правильних рішень є не так формування правильних інструкцій, як усвідомлення наслідків, із якими доведеться жити.

12. Відвага – від лідерів чекають відваги вищого ґатунку, завжди моральної і часто фізичної. Відвага – це риса характеру, яка допомагає гідно зносити небезпеку чи труднощі, без страху чи занепаду духом. Сміливі лідери часто мають справу з неприємними, навіть руйнівними ситуаціями. При цьому не дивуються і ставляться до них холоднокровно. Після цього діють рішуче з метою винести добре з лихого, навіть якщо їхні дії будуть непопулярними. Лідерство завжди наражається на природну інертність із боку людей та опір. Справжня відвага не зупиняє лідера на півдорозі і веде до переможного кінця.

Люди чекають від лідерів спокою та сміливості в момент кризи, тоді, коли інші втрачають голову, лідери міцно тримають курс [49]. Лідер зміцнює своїх послідовників, коли у них занепадає дух чи коли вони зазнають невдачі.

13. Честь та чесність – бути чесним, брати відповідальність за помилки та відстоювати те, що є правильним, навіть якщо це може бути непопулярним. Лідер також повинен прагнути бути послідовним у своїх рішеннях і діях, оскільки це допоможе зміцнити довіру тих, хто йде за ним. Нарешті, лідер завжди повинен прагнути ставитися до всіх із повагою незалежно від їхніх посади чи статусу.

Один бізнесмен сказав: «Якби мені довелося назвати одну найважливішу рису, яку я хочу бачити в особі головного менеджера, то б я відповів: виняткову чесність». Безперечно, лідери повинні бути чесними дотримуватися своїх обіцянок, вчасно видавати зарплату, справедливо розподіляти обов'язки, прозоро розпоряджатися фінансами, проявляти лояльність у роботі, говорити відверто [50].

14. Організованість – включає ефективний тайм-менеджмент, а саме: уміння керувати особистим часом, уміння планувати свою роботу та фінансову грамотність – один із найважливіших складників особистої ефективності, відсутність боргів та вміння ефективно використовувати кошти.

Останнім складником ефективного керівника є *побудова продуктивності* – це те, що забезпечує результат та розвиток організації (не існування), вона складається з постійного аналізу результативності лідера, створення ефективної команди та роботи над організаційною культурою організації.

Тобто підвищення продуктивності – це здатність створити середовище ефективності та результативності з метою максимізації продуктивності. Це включає створення культури постійного вдосконалення, встановлення чітких очікувань і надання відповідних винагород і стимулів за досягнення цілей. Лідери також повинні вміти визначати можливості для вдосконалення та розробляти стратегії, щоб використати їх. Підвищення продуктивності вимагає сильних комунікаційних навичок, навичок делегування та вміння вирішувати проблеми.

Висновки. Розглянувши питання взаємозв'язку особистої ефективності та лідерської продуктивності керівника організації, ми спостерігаємо чіткий взаємозв'язок особистих якостей лідера та їхнього впливу на результативність управлінської роботи.

Тож було розглянуто три складники особистої ефективності та лідерської продуктивності керівника організації: лідерське покликання, робота над особистим характером та побудова продуктивності.

1. Покликання лідера: передбачає розуміння своєї ролі лідера, розвиток і розвиток своїх лідерських навичок, а також наявність чіткого бачення організації. Це також включає тверду відданість місії та цінностям організації й надихання інших наслідувати їхній приклад.

2. Робота над особистим характером: цей компонент передбачає розвиток особистих рис, таких як чесність, відвага, зрілість, наявність соціальних, особистих та моральних якостей та багато іншого.

3. Підвищення продуктивності: цей компонент передбачає визначення сфер удосконалення в організації, які можна вирішити шляхом кращого використання ресурсів або кращих процесів. Це також включає створення середовища співпраці, де всі працюють разом для досягнення спільних цілей. Окрім того, це передбачає встановлення реалістичних цілей і вимірювання прогресу щодо них, щоб забезпечити успіх.

Підсумовуючи, можна зазначити, що наявність усіх необхідних якостей може охарактеризувати керівника як ефективного, особисті якості якого впливатимуть на його організаційну

ефективність. Особиста ефективність і продуктивність керівництва – важливі складники керівника організації, їх наявність може гарантувати всебічну успішність управління організацією.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 230 с.
2. Гуз К.Ж. Вплив ступеня абстракції навчального матеріалу підручника на формування інтелекту учнів. *Проблеми сучасного підручника*. 2014. Вип. 14. С. 174–181.
3. Ємельянов В.М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> (дата звернення: 21.03.2023).
4. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
5. Ліпенцев А.В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.
6. Нестуля О.А. Лідерство за визначенням «артхашастри» Каутільї. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 2(53). С. 112–119.
7. Баюра Д.О., Буян О.А. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. С. 151–157.
8. Жук Ю. Поняття послуг у системі державного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 116–122.
9. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
10. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 15.03.2023).
11. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.
12. Kakabadse A. Comparison of case studies examining the paucity of leadership in government. *Ethics, values, and behaviors: Public Administration*. 2003. Vol. 81. № 3. P. 77–508.
13. Meer F. Educating and training civil servants in the Netherlands / F. Meer, T. Kerkhoff, D. Osch. URL: https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Educating_and_training_civil_servants_in_the_Netherlands_1814-2014.pdf (дата звернення: 15.03.2023).
14. Lewin K., Lippitt R., White R., Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 2010. № 10(2). P. 271–301.
15. Колот А.М., Цимбалюк С.О., Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
16. Бородай Е., Кононец Н., Гуз К., Костевський О. Ресурсно-орієнтована методика розвитку лідерської компетентності учителів предмета «Захист України». *Витоки педагогічної майстерності*. 2022. Вип. 29. С. 47–55.
17. Ємельянов В.М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. С. 1–7.
18. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
19. Ліпенцев А.В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.
20. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
21. Орлова Н.С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. *Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні* : колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с.
22. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. *Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи* : монографія / за заг. ред. Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. Донецьк : Моноліт, 2009. С. 255–271.
23. Стоян О.Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932> (дата звернення: 15.03.2023).

24. Сурай І.Г. Еліта в державному управлінні: погляд із давнини. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 4(44). С. 43–47.
25. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ : Наш Формат, 2019. 304 с.
26. Atkinson J. The Art of Change Making. London: the Leadership Centre Local Government House, 2015. 280 p. URL: <https://www.leadershipcentre.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/The-Art-of-Change-Making.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
27. Belitsky T., Sheppard C. Efficiency motive. *Academy of Management Review*. April, 1966. P. 102–152.
28. Бояцис Р. Резонансне лідерство: самовдосконалення та побудова плідних взаємин з людьми на основі активної свідомості, оптимізму та емпатії. 2007. 300 с.
29. Дафт Р.Л. Уроки лідерства. 2008. 480 с.
30. Kaltenbach C. The Anatomy of Achievement Motivation. New York, New Rochelle, Melbourne, Sydney: Cambridge University Press, 1958. URL: https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.139218/2015.139218.The-Anatomy-Of-Achievement-Motivation_djvu.txt (дата звернення: 15.03.2023).
31. Кови С.Р. Лідерство, засноване на засадах. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2008. 302 с.
32. Loevinger J. Ego Development. San Francisco: Jossey and Bass, 1976. 346 p.
33. McClelland D.C. The Achieving Society. Cambridge University Press, 1961. 320 p.
34. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства. Харків : Фабула, 2018. 304 с.
35. Rosen R.H. Leading People: The 8 Proven Principles for Success in Business. Penguin Books, 1997. 400 p.
36. Hayashi A. Social Presencing Theater: The Art of Making a True Move. Kevy Bird, 2021. URL: <https://arawanahayashi.com/store/social-presencing-theater-the-art-of-making-a-true-move-preorder> (дата звернення: 15.03.2023).
37. Heckhausen H. Motivation und Handeln. Shpringer, 1980. 806 p.
38. Шейн Е.Х. Організаційна культура та лідерство / пер. з англ. за ред. В.А. Співака. Санкт-Петербург, 2002. 336 с.
39. Hovell J. Conversational Leadership: 3 steps to improve conversations. URL: <https://odneurope.org/2018/10/01/john-hovell-conversational-leadership-3-steps-to-improve-conversations/> (дата звернення: 15.03.2023).
40. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in workrelated values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980. 474 p.
41. Антонова Л.В. Удосконалення нормативно-правового механізму системи органів управління соціально-економічним розвитком регіону *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 6. С. 65–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_6_18 (дата звернення: 15.03.2023).
42. Бодров В.Г., Балдич О.М. Державне управління у фінансово-економічній сфері : навчально-методичні матеріали / уклад. В.М. Гаврилюк. Київ : НАДУ, 2013. 88 с.
43. Дзевелюк М.В. Концептуальні засади обґрунтування сучасної держави. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2015. Вип. 17(1). С. 32–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2015_17%281%29__11 (дата звернення: 15.03.2023).
44. Кілієвич О.І., Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та механізми впровадження : методичні рекомендації. Київ : НАДУ, 2009. 88 с.
45. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
46. Луїс В. (Джоді) До теорії духовного інтелекту та розвитку духовного лідера. *Міжнародний журнал про духовність та лідерство в організації*. 2013. Т. 1. № 1. С. 47–80.
47. Келлі А. Фіс. Духовність і стратегічне лідерство: вплив духовних переконань на прийняття стратегічних рішень. 2012. С. 177–189.
48. Hendriksen W., I and 2 Timothy and Titus. London: Banner of Truth, 1959. P. 36.
49. Burnes J., Revivals, Their Laws and Leaders. London: Hodder & Stoughton, 1909. P. 182.
50. Сандерс О. Духовне лідерство / пер. з англ. Прага : Досконалий друк, 2005, 190 с.

REFERENCES:

1. Kolot A. (2003). Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehuliu- vannia: *Monohrafiia*. [Social and labor relations: theory and practice of regulation: Monograph.] K.: KNEU. 230 p. [in Ukrainian]
2. Guz K. (2014). Vplyv stupenia abstraktsii navchalnoho materialu pidruchnyka na formuvannia intelektu uchniv. Problemy suchasnoho pidruchnyka. [The influence of the degree of abstraction of the educational material of the textbook on the formation of students' intelligence. *Problems of the modern textbook*]. Vol. 14. S. 174–181. [in Ukrainian]
3. Yemeljanov V.M. (2020). Udoshkonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liderskykh kompetentnostei. [Improvement of mechanisms for selection of candidates

for senior positions in the civil service of Ukraine, taking into account leadership competencies. *Public administration: improvement and development*. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> [in Ukrainian]

4. Kalashnikova S.A. (2010). *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva : monohrafiia*. [Educational paradigm of professionalization of management on the basis of leadership: monograph]. K.: Kyivsk. Borys Grinchenko University. 380 p. [in Ukrainian]

5. Lipentsev A.V. (2014). Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni ta metodolohichni aspekty. [Development of leadership in public authorities in the context of tasks of providing quality administrative services: theoretical and methodological aspects] *The effectiveness of public administration*. 2014. Vol. 38. S. 21–42. [in Ukrainian]

6. Nestulia O. (2012) Liderstvo za vyznachenniam "arkhashasty" Kautili [Leadership as defined by Kautilya's «arthashastra»]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»*. 2012. № 2 (53). S. 112–119. [in Ukrainian]

7. Bayura D., Buyan O., (2012). Kontseptualni zasady mekhanizmu formuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini [Conceptual bases of the mechanism of formation of corporate social responsibility in Ukraine]. *Actual problems of the economy*. № 9. S. 151–157 [in Ukrainian]

8. Zhuk Y. (2015) Poniattia posluh u systemi derzhavnoho upravlinnia [The concept of services in the system of public administration]. *The effect of public administration. Collection of scientific papers*. Vol. 45. S. 116–122. [in Ukrainian]

9. Tertychka V. (2017) *Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk* [Strategic management: textbook]. Kyiv : K.I.S. 932 p. [in Ukrainian]

10. *Stratehiia derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012 – 2020 rr. skhvalena Ukazom Prezydenta Ukrainy № 45/2012 vid 01.02.2012 (2012)* [State Personnel Policy Strategy for 2012 – 2020 approved by the Decree of the President of Ukraine No 45/2012 of 01.02.2012] <https://zakon.rada.gov.ua> Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> [in Ukrainian].

11. Popov S. (2014) *Derzhavno-upravlinski novovvedennia: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [State-managerial innovations: theory, methodology, practice: monograph]. O.: ORIDU NAPA. 296 p. [in Ukrainian].

12. Kakabadse A. (2003) Comparison of case studies examining the paucity of leadership in government. *Ethics, values, and behaviors: Public Administration*. Vol.81. № 3. P. 77–508.

13. Meer F. (2014) Educating and training civil servants in the Netherlands / F. Meer, T. Kerkhoff, D. Osch. Retrieved from: https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Educating_and_training_civil_servants_in_the_Netherlands_1814–2014.pdf

14. Lewin K., Lippitt R., White R., (2010) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* № 10 (2). P. 271–301.

15. Kolot A.M., Tsymbalyuk S.O., (2011) *Motyvatsiia personalu : pidruchnyk*. [Staff motivation: textbook]. Kiev.: KNEU. 397 p. [in Ukrainian]

16. Borodai E., Kononets N., Guz K., Kostevskiy O. (2022) Resursno-orientovana metodyka rozvytku liderskoi kompetentnosti uchyteliv predmeta «Zakhyst Ukrainy». [Resource-oriented methodology for the development of leadership competence of teachers of the subject «Protection of Ukraine»]. *The origins of pedagogical skills: a journal. Poltava. nats. ped. University named after V.G. Korolenko. Poltava*. Vol. 29. S. 47–55. [in Ukrainian]

17. Yemelianov V. (2020) Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liderskykh kompetentnostei. [Improvement of mechanisms for selection of candidates for senior positions in the civil service of Ukraine, taking into account leadership competencies]. *Public administration: improvement and development*. № 11. S. 1–7. [in Ukrainian]

18. Kalashnikova S.A. (2010) *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva : monohrafiia* [Educational paradigm of professionalization of management on the basis of leadership: monograph]. K.: Kyivsk. Borys Grinchenko University. 380 p. [in Ukrainian]

19. Lipentsev A.V. (2014). Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni ta metodolohichni aspekty. [Development of leadership in public authorities in the context of tasks of providing quality administrative services: theoretical and methodological aspects]. *The effectiveness of public administration*. Vol. 38. P. 21–42. [in Ukrainian]

20. Nestulia O.O., Nestulia S.I., Kononets N.V., (2018) *Osnovy liderstva: elektronnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty studentiv*. [Basics of leadership: electronic manual for independent work of students]. Poltava : PUET. 241 p. [in Ukrainian]

21. Orlova N.S. (2020) *Liderstvo ta komunikatsii u systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy*. [Leadership and communications in the civil service system of Ukraine.] *Determinants of the development of public administration in Ukraine: collective monograph: by general. ed. N.S. Orlova*. K.: Publishing House «Education of Ukraine». 262 p. [in Ukrainian]

22. Pashko L. (2009) Upravlinske liderstvo yak zaporuka efektyvnosti funktsionuvannya sfery derzhavnoho upravlinnia. [Managerial leadership as a guarantee of effective functioning of the sphere of public administration]. *Administrative reform in Ukraine: current state, problems and prospects: monograph*, ed. N. R. Nyzhnyk, N. T. Honcharuk. D.: Monolith, 2009. P. 255–271. [in Ukrainian]
23. Stoyan O. (2020) Teoretychni polozhennia formuvannia kharyzmatychnoho liderstva v systemi publicnoho upravlinnia [Theoretical provisions of the formation of charismatic leadership in the system of public administration]. *Public administration: improvement and development*. № 4. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932> [in Ukrainian]
24. Surai I. (2010) Elita v derzhavnomu upravlinni: pohliad iz davnyiny. [Elite in public administration: view from antiquity]. *Actual problems of public administration: coll. Sciences. pr. O.: ORIDU NADU*, 2010. № 4(44). S. 43–47. [in Ukrainian].
25. Adizes I. (2019) Komandne liderstvo. Yak porozumytysia z bud-yakym menedzherom. [Team leadership. How to get along with any manager]. K.: *Nash Format Publishing House*, 2019. 304 p.
26. Atkinson J. (2015) The Art of Change Making. London: the Leadership Centre Local Government House. 280 p. Retrieved from: <https://www.leadershipcentre.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/The-Art-of-Change-Making.pdf> [in Ukrainian]
27. Belitsky T., Sheppard C. (1966) Efficiency motive. *Academy of Management Review*. April, P. 102–152.
28. Boyatsis R. (2007) Rezonansnoe lyderstvo: samosovershenstvovanye y postroyeniye plodotvornykh vzaymootnosheni s lyudmy na osnove aktyvnoho soznaniya, optymizma y empatyy. [Resonance leadership: self-improvement and building fruitful relationships with people on the basis of active consciousness, optimism and empathy]. M.: *Alpina Biznes Buks*, p. 300 [in Ukrainian]
29. Daft R.L. (2008) Uroky lyderstva [Leadership Lessons]. M.: *Eksmo*. 480 p. [in Ukrainian]
30. Kaltenbach C. (1958) The Anatomy of Achievement Motivation. New York, New Rochelle, Melbourne, Sydney: Cambridge University Press. Retrieved from: https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.139218/2015.139218.The-Anatomy-Of-Achievement-Motivation_djvu.txt
31. Kovy S. (2008) Liderstvo, zasnovane na zasadakh [Principle-based leadership]. Moscow: *Alpina Business Books*. 302 p. [in Ukrainian]
32. Loevinger J. (1976) Ego Development. *San Francisco: Jossey and Bass*. 346 p.
33. McClelland D.C. (1961) The Achieving Society. *Cambridge University Press*. 320 p.
34. Maxwell J. (2018) 5 rivniv liderstva [5 levels of leadership]. Kh.: *Fabula Publishing House*. 304 p. [in Ukrainian]
35. Rosen R.H. (1997) Leading People: The 8 Proven Principles for Success in Business. *Penguin Books*, 400 p.
36. Hayashi A. (2021) Social Presencing Theater: The Art of Making a True Move. *Kelvy Bird*. Retrieved from: <https://arawanahayashi.com/store/social-presencing-theater-the-art-of-making-a-true-move-preorder>.
37. Heckhausen H. (1980) Motivation and action. *Shpringer*. 806 p.
38. Shane E.H. (2002) Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo [Organizational Culture and Leadership]; trans. from English ed. by V.A. Spivak. SPb. P. 336 [in Russian]
39. Hovell J. (2018) Conversational Leadership: 3 steps to improve conversations. Retrieved from: <https://odneurope.org/2018/10/01/john-hovell-conversational-leadership-3-steps-to-improve-conversations/>
40. Hofstede G. (1980) Culture's consequences: International differences in workrelated values. *Beverly Hills, CA: Sage*. 474 p.
41. Antonova L.V. (2011) Udoskonalennia normatyvno-pravovoho mekhanizmu systemy orhaniv upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu. [Improvement of the regulatory mechanism of the system of management bodies of socio-economic development of the region / L.V. Antonova]. *Investments: practice and experience*. No 6. P. 65–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_6_18 [in Ukrainian]
42. Bodrov V.G., Baldych O.M. (2013). Derzhavne upravlinnia u finansovo-ekonomichnii sferi : navch.-metod. materialy [Public administration in the financial and economic sphere: textbook-method. Materials]. *Safronova; compilation. V.M. Gavrilyuk. K.: NAPA*. 88 p. [in Ukrainian]
43. Dzevelyuk M. (2015) Kontseptualni zasady obgruntuvannia suchasnoi derzhavy. [Conceptual foundations of substantiation of the modern state]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series : Jurisprudence. Vol. 17(1)*. pp. 32–34. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2015_17%281%29_11 [in Ukrainian]
44. Kiliyevych O.I., Tertychka V.V., (2009) Derzhavna polityka: analiz ta mekhanizmy vprovadzhennia. [State policy: analysis and implementation mechanisms]. *Methodical recommendations, K.: NAPA*. 88 p. [in Ukrainian]
45. Tertychka V. (2017) Stratehichne upravlinnia [Strategic management] *textbook. Kyiv : K.I.S.* 932 p. [in Ukrainian]

46. Luis W. (2013) Do teorii duchovnoho intelektu ta rozvytku duchov-noho lidera. [On the theory of spiritual intelligence and the development of the spiritual leader]. *International Journal of Spirituality and Leadership in Organization*. Volume 1. No1. P. 47–80. [in Ukrainian]
47. Kelly A. (2012) Dukhovnist i stratehichne liderstvo: vplyv duchovnykh perekonan na pryiniattia stratehichnykh rishen [Spirituality and strategic leadership: the influence of spiritual beliefs on strategic decision-making]. P. 177–189. [in Ukrainian]
48. Hendriksen W. (1959). I and 2 Timothy and Titus (*London: Banner of Truth*, 1959), p. 36.
49. Burnes J. (1909). Revivals, Their Laws and Leaders (*London: Hodder & Stoughton*), p. 182.
50. Sanders O. (2005). Spiritual leadership. Translation from English. Q: *Printing perfectly. Czech Republic*, 190 p. [in Ukrainian].