

УДК 659.3:35.07

Є. І. Ходаківський,  
д. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної  
власності та публічного управління, Поліський національний університет  
ORCID ID: 0000-0001-9459-9816

В. П. Якобчук,  
к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної  
власності та публічного управління, Поліський національний університет  
ORCID ID: 0000-0003-2147-7994

М. Ф. Плотнікова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри інноваційного підприємництва  
та інвестиційної діяльності, Поліський національний університет  
ORCID ID: 0000-0003-2852-3009

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.91

## ГЕШТАЛЬТНИЙ ПІДХІД ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ye. Khodakovsky,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University

V. Yakobchuk,  
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property And Public Administration, Polissia National University

M. Plotnikova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Innovative Entrepreneurship and Investment Activities, Polissia National University

### GESTALT-APPROACH TO THE FORMATION OF EFFECTIVE LEADERSHIP AND COMMUNICATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

**Гештальтний підхід формування ефективного лідерства та комунікацій в системі публічного управління людськими ресурсами, територіальною громадою свідчить, що при розробці локальної та регіональної стратегії слід враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Політика щодо управління публічними комунікаціями є дієвим механізмом такого управління, що враховує інтереси спільноти, мешканців та має відповідати поточним зовнішнім факторам. У випадку з Несолонською територіальною громадою інтереси всіх стейкхолдерів враховано на основі запровадження публічних комунікацій та гештальтного підходу в управлінні розвитком. При розробці політики управління учасниками суспільних відносин слід враховувати різні групи зацікавлених сторін. До них відносяться як внутрішні, так і зовнішні групи зацікавлених сторін: мешканців, громадські організації, представників місцевого самоврядування, органи та структури. Згідно з моделлю ефективного лідерства у практиці управління публічними комунікаціями, найвищі показники суспільного менеджменту досягаються в разі фокусування не на одичній ефективності кожного учасника суспільного процесу комунікації, але з урахуванням загальної стратегії розвитку громади, регіону, країни. У такому випадку суспільні інвестиції у формі фінансових, матеріальних, нематеріальних (у тому числі ідеї, час та інформація як ресурси), трудових, земельних та інших ресурсів підвищують загальний потенціал території, одночасно примножуючи можливості кожного з суб'єктів. У протилежному випадку вирішення проблемної ситуації буде носити тимчасовий характер, що створить умови щодо неможливості отримання доходу в подальшому. Водночас надмірна концентрація на інтересах окремих учасників чи їх груп, через надмірне зростання суспільних витрат або вирівнювання результатів між ними створює умови де мотивації та може призвести до довгострокових негативних наслідків,**

що позначається на організаційній ефективності. При цьому слід зазначити, що зосередження уваги тільки на ефективності роботи мешканців і розвитку сервісів надання адміністративних послуг наразі не відповідатиме завданням розвитку, враховуючи обмежену роботу в умовах COVID-19. Водночас існування ринкових важелів впливу на громаду актуалізує питання формування її конкурентоспроможності, її здатності бути самодостатньою, оптимізувати витрати, забезпечуючи довгострокову життєздатність. Це може бути гарантовано за рахунок узгодження інтересів всіх сторін, формування бізнесової, кадрової, соціальної, та економічної стратегії територіальної громади. Реальною моделлю реалізації вказаного підходу є практика організації та функціонування родових садиб і родових поселень, що складається з ініціативної, інвестиційно та соціально активної молоді, готової народжувати дітей та впроваджувати соціальноорієнтовані інновації.

*The gestalt approach to the formation of effective leadership and communication in the system of Public Human Resource Management, territorial community shows that when developing a local and regional strategy, the interests of all interested parties should be taken into account. The public communications management policy is an effective management mechanism that takes into account the interests of the community and residents and must meet current external factors. In the case of the Nesolonskoyu territorial community, the interests of all stakeholders are taken into account on the basis of the introduction of Public Communications and a gestalt approach to development management. When developing a management policy for participants in public relations, different groups of stakeholders should be taken into account. These include both internal and external groups of stakeholders: residents, public organizations, representatives of local self-government, bodies and structures. According to the model of effective leadership in the practice of Public Communications Management, the highest indicators of Public Management are achieved if we focus not on the individual effectiveness of each participant in the public communication process, but taking into account the overall development strategy of the community, region, or country. In this case, public investments in the form of financial, material, intangible (including ideas, time and information as resources), labor, land and other resources increase the overall potential of the territory, while increasing the capabilities of each of the subjects. Otherwise, the solution to the problem situation will be temporary, which will create conditions for the impossibility of generating income in the future. At the same time, excessive concentration on the interests of individual participants or their groups, due to excessive growth in public spending or equalization of results between them, creates conditions of motivation and can lead to long-term negative consequences, which affects organizational effectiveness. At the same time, it should be noted that focusing only on the efficiency of residents and the development of administrative services will not yet meet the development tasks, given the limited work in the conditions of COVID-19. At the same time, the existence of market levers of influence on society actualizes the issue of forming its competitiveness, its ability to be self-sufficient, optimize costs, ensuring long-term viability. This can be guaranteed by coordinating the interests of all parties, forming the business, personnel, social and economic strategy of the territorial community. The real model for implementing this approach is the practice of organizing and functioning family estates and family settlements, consisting of initiative, investment and socially active young people who are ready to give birth to children and introduce socially oriented innovations.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал, гештальт, лідерство, міжкультурні комунікації, проектна діяльність, публічне управління, родове поселення.*

*Key words: intellectual capital, gestalt, leadership, cross-cultural communications, project activity, Public Administration, family homestead settlements.*

Розум без сміливості нерухомий.  
Сміливість без розуму згубна.  
Афоризм

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах посилення ролі публічних комунікацій в державному регулюванні та формуванні об'єктивних умов реалізації практики управління проектами та програмами домінуючий характер впливу визначено акмеологічними підходами. Людство визнає ноосферний

базис формування, лідерства, індивідуального розвитку та творчості за посилення інноваційної та креативної складової всіх процесів у суспільстві. В креслених умовах особливу роль відіграє гештальтний (образний) підхід в управлінні суспільними процесами і, зокрема, публічними комунікаціями.

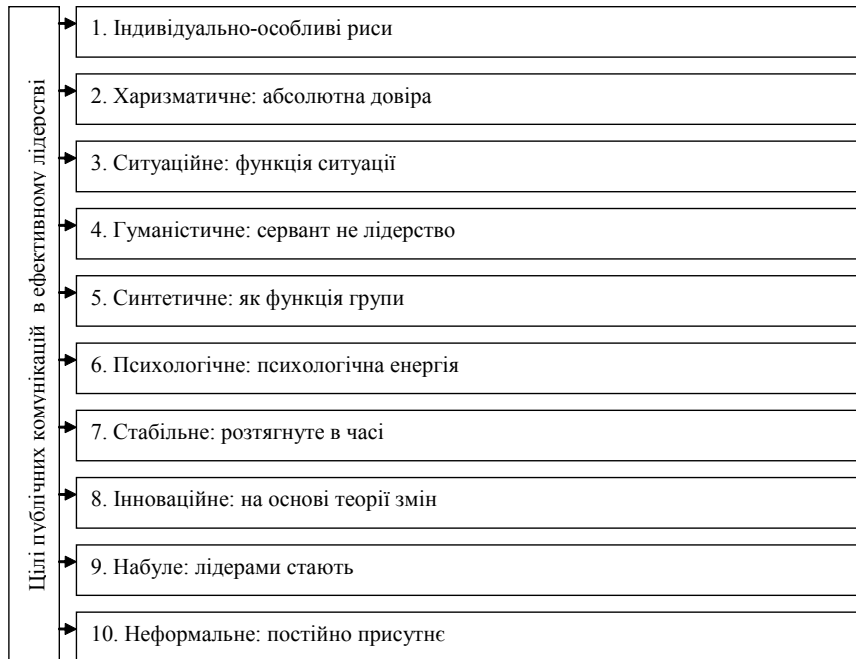


Рис. 1. Цілі публічних комунікацій в ефективному лідерстві

Джерело: власні дослідження.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Посилаючись на торжество Світового Розуму у розвитку цивілізацій на основі демократичного мислення і поведінки (за В.І. Вернадським [1, с. 276]), фізіократична наука, що ґрунтується на описуванні законів Природи в суспільство, за твердженням професора В.А. Смирнової, співзвучна з сучасною нейротеологією, [2]. У частині трилетів Вищого мислення має пояснення походження природної суті феномену комунікації як явища починаючи з основ людської популяції: сім'ї, родини, роду, групи, колективу, краю, країни. Ще в доісторичні часи окультних наук визнано провідну роль інтелекту та взаємодії (взаємозв'язку та взаємообумовленості) як найвищої енергії діяльності в життєдайних процесах існування людства ("роль кучера в кареті" [3, с. 204]). В широких відомостях Вікіпедії (Вільної енциклопедії) наводиться визначення поняття лідер з англ. leader — то, що йде попереду. Феномен лідерства хвилював свідомість багатьох дослідників. У США та Європі на початку ХХ ст. почалося активне дослідження науки про управління. Ефективне лідерство стало об'єктом поглибленого вивчення. Про це свідчать роботи відомих в світі психологів та соціологів Д. Мак-Грегора, Дж. Бернса, Б. Келермана, Р. Блейка, З. Фрейда [4], У. Бенніса [5] та багатьох інших.

### МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є розкриття значення ефективного лідерства та комунікацій в удосконаленні системи публічного управління.

Майже п'ятсот років тому засвідчено в англійській науковій школі менеджменту категорія лідерства. В цьому ключі має значення розуміння понять "лідер", "керівник", "командир" тощо. Аналогами іншомовного слова лідер в українській мові можна вважати слова "поводир", "провідник", "ватажок", "керманіч", "очільник",

"голова" і тому подібні. В них чимало авторів намагалися чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер. Англійський соціолог Ральф Стогділл (1948 р.) лідером назвав людину, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу, або людину, яка бачить конкретну мету її досягнення, а також має достатньо сил це зробити. Р. Дафт (США) трактує ефективне лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на іншого і спільно прагнуть реальних змін і результатів, що відбивають загальні цілі. Дж. Террі вважає, що лідерство — це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Таненбауер визначає ефективне лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу [6]. В загальному розумінні, — це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, вдихнути в них необхідну для руху енергію або це спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їх зусилля для досягнення мети організації, фірми, підприємства. На початку подаємо характеристику сучасних цілей публічних комунікацій, про які йшлося.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У процесі вивчення проблем ефективного лідерства запропоновано багато різних тлумачень. Нині в епохи становлення постнеокласичний течій наукового мислення особливо запитаними в теорії та практиці управлінського лідерства є Публічне управління як школа найвищої управлінської якості в поєднанні з сучасними вимогами державотворення в призми холістики, синтелектики, гештальтології та теорії змін [7]. На початку подаємо характеристику сучасних теорій ефективного лідерства та критеріїв, на яких вони сформовані: теорія лідерських якостей і, зокрема, теорія лідерських рис

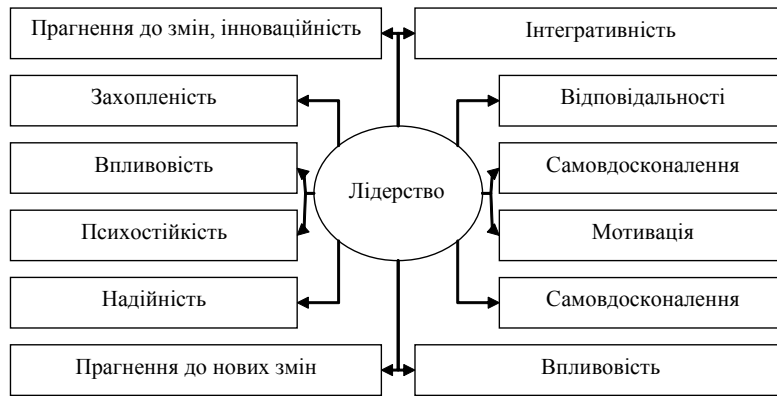


Рис. 2. Критерії відповідального лідерства

Джерело: власні дослідження.

(К. Бірт, Є. Богардус, Ф. Гальтон [8]). Автори пояснюють спроможність до лідерства певних-індивідуально особливих рис. Серед них були ініціативність, товарицькість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружельюбність (рис. 1).

Найпоширенішою є, так звана, харизматична концепція, що пояснює харизматичний вид лідерства. Потреба людей у такому лідерстві виникає за екстремальних умов. Харизматичний лідер викликає в оточення абсолютну довіру, спонукає до схиляння перед ним. Ситуаційна теорія обґрунтовує ідею залежності поведінки лідера від соціальних умов. Лідерство конкретної особи є функцією ситуації. Гуманістичний підхід намагається запровадити "паритет значущості" між лідером та його послідовниками у процесах лідероутворення. При цьому підході вводиться поняття "суперлідера" — того, що стимулює розвиток лідерських рис у своїх послідовників, а також "Сервант-лідера" — того, хто служить людям, опікується за них.

Синтетична теорія ефективного лідерства враховує розгляд феномену лідерства на основі факторів: риси і мотиви лідера як людини; постать лідера і мотиви, за якими йдуть за лідером; характеристика ролі лідера; правові умови його діяльності. Ефективне лідерство інтерпретується як функція групи. Психологічна інтерпретація лідерства в своїй основі має концепцію психоаналізу Зигмунда Фрейда, що передбачає врахування фрустрації, збудження людей чи пригнічення лібідо або психологічної енергії взагалі. Технологія стабільного лідерства за Макіавеллі рекомендує правителям добрі справи розтягувати в часі малими дозами, а негативні стимули застосовувати відразу у великих дозах. Теорія Уоррена Беніса приходиться до наступного висновку: "найбільший міф про лідерство — це те, що з ними народжуються як генетичний фактор" [5]. Цей міф стверджує, що деякі люди мають харизматичні якості, яких немає у інших. Це нісенітниця, все навпаки: "лідерами не народжуються — ними стають". Тобто це теорія набутого лідерства. В основному теорії лідерства сформовані на основі оцінки їх критеріїв, які в управлінській науці відділяються за такими ознаками: 1) вроджене прагнення лідерства, 2) мотивація першості, 3) впливовість, 4) захопленість справою, 5) компетентність і креативність, 6) психологічна надійність, 7) здатність на психоінтеграцію, 8) саморегуляція поведінки — біхевіоризм, 9) самовдосконалення, робота над собою, само-

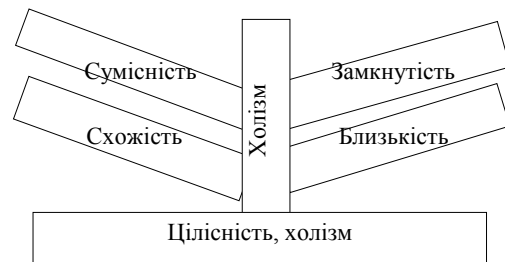


Рис. 3. Дерево гештальту

Джерело: власні дослідження.

лідерство. Ми підтримуємо Кароля Войтилу і пропонуємо на основі гештального підходу та прийомів абстрактно-логічної конструкції запровадити (застосувати) новий дев'ятий критерій — "відповідальність перед людиною, групою, колективом і, власне, лідером". Почуття обов'язку, відповідальності виходять з самої сутності Людини як найвищого "Божого творіння — Природи" [9]. В основному теорія ефективного лідерства сформована на основі таких критеріїв: інноваційності, постійного застосування змін, самовдосконалення (робота над собою, самолідерство). На основі цього підходу пропонуємо ввести ці критерії разом з відповідальністю за групу і, власне, лідера (рис. 2). Для побудови системи критеріїв нами використано теорію гештальтпсихології.

Гештальтний підхід з'явився на перетині культурних епох, що знаменують трансформацію багатьох галузей знань і мають холистичне забарвлення (рис. 3). Визначення місця гештальтів у сучасній культурі та науці є однією з домінуючих концепцій пізнання холюмності світу. Поняття "гештальт" (з нім фігура, образ, бачення, уява, контур рельєфності, цілісності) — характерно виражений у статтях Х. Евенфельца "Про якість функції", В. Кьолера "Фізичні гештальту у неспокої і стаціонарному стані". Розробки Фредеріка і Лаури Перлз у галузі психології засвідчують, що гештальт — це цілісний образ (уява будь-якої структури, що практично не виводиться з компонентів, які її утворюють). А сам гештальт — це просторово-наочна форма предметів (явищ, схем, подій), що сприймаються, чії властивості неможливо зрозуміти сумуванням властивостей їх частин.

Основними принципами гештальту є холізм — стійкість, у яку спрямовані всі дослідження процесів розвитку, а сама конструкція гештальту побудована на принципах гештальтології: схожість, близькість,

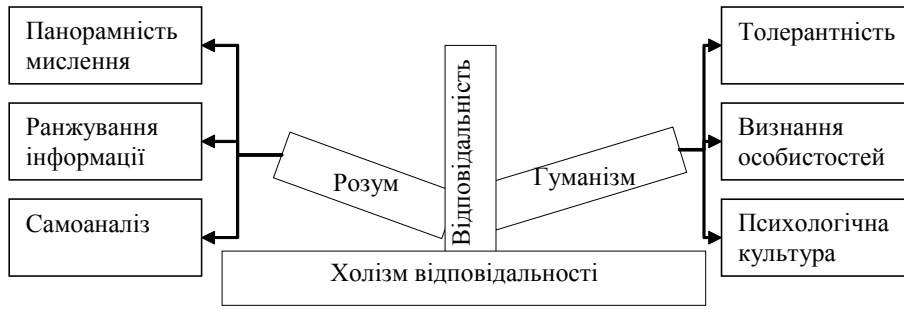


Рис. 4. Гештальт відповідального лідерства

Джерело: власні дослідження.

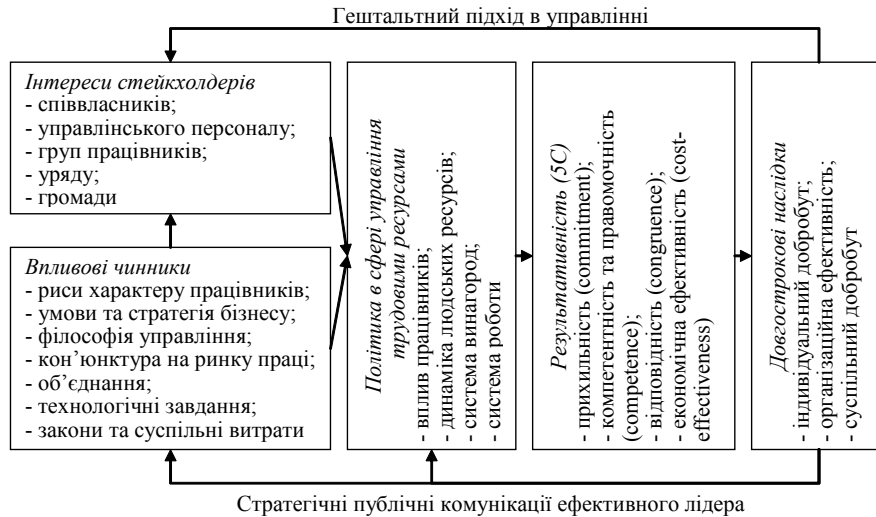


Рис. 5. Модель ефективного лідерства у практиці управління публічними комунікаціями

сумісність, замкнутість. Близькість — стимули розташовані поряд, мають тенденцію бути разом; схожість — стимули схожі за розмірами, формою тощо, мають тенденцію сприйматись разом; замкнутість — відображає тенденцію завершувати фігуру так, щоб вона мала нову форму; суміжність — близькість стимулів у часі і просторі, суміжність може обумовлювати сприйняття, коли одна подія викликає іншу. Нам належить ідея застосування деревної конструкції гешталту, оскільки його стержнем (холізмом) може бути лише стовбур.

Виходячи з таких позицій, стержнем холістичності дерева гешталту належить критерію "відповідальність" з основним гілками — Розум і Позитивні наміри. До речі, це повністю відповідає суті зазначеного на початку афоризму. Практично може бути при розробці посадових інструкцій для керівників державних служб в публічному управлінні, що передбачають відповідальність та обов'язки керівних осіб організацій, установ, їх підрозділів. При цьому визнання "набулого лідерства" необхідне при будь-якому управлінському процесі як ступінь необхідних знань у порядку дотримання вимог ефективного лідерства та їх реалізації, враховуючи вектори соціо-психо-інтегративності, "завантаження" неформальних лідерів, які є у кожній організації, а також переваги екстравертної, ступеня відповідальності ефективного лідерства. Гештальт відповідального лідерства наведений на рисунку 4.

У системі публічного управління широко використовується директивно-адміністративне розпорядництво

та формальне лідерство. Переважають автократичні, демократичні та інтеграційні методи управління, що потребують глибоких знань теорії та практики застосування системи ефективного лідерства і, зокрема, набулого лідерства. Водночас на основі наших узагальнень прийомами абстрактно-конструктивної логіки регламентними складовими можуть бути такі: знання типів соціопсихологічної інтегративності, екстравертної та інтравертної орієнтації, доцільного темпераментного сумісництва; формування скалярного ланцюга підпорядкованості, підбір віце лідерів-керівників, завантаження неформальних лідерів; регламентація основних функцій та обов'язків; інноваційність мислення та дій, креативні підходи в управлінні; формування управлінського навантаження; групова відповідальність; контроль та самоконтроль; вікова та тендерна синхронізація; згладжування та нормалізація конфліктів; диференціація заохочень і стягнень та інше. Теоретичні та практичні засади розробок використовуються в діяльності Глибочицької об'єднаної територіальної громади Житомирської області на чолі із доктором філософії у галузі економіки Сергієм Сокальським та Несолонській територіальній громаді з формальним та неформальним лідером — Кавальчук Тамілою Яківною.

З урахуванням зазначеного модель ефективного лідерства як складова організаційно-економічного механізму управління ресурсами підприємств та організацій, в тому числі у практиці публічного управління може бути описаною за допомогою такої моделі (рис. 5).

Так, управління ресурсами територіальних громад через механізм публічних комунікацій, гештальтного підходу та ефективного лідерства формується на основі уявлення про конкурентні переваги співробітників компанії чи мешканців громади (зокрема, ключових учасників), а тому політика управління базується на гуманізмі та людино центризмі (і тому числі через розуміння унікальності, цінності та значення кожного індивіда). Такий підхід в умовах реалізації політики ефективного лідерства підсилюється практикою брендингу як окремого індивіда, так і їх груп і громади (спільноти) загалом. Реактивний підхід в управлінні громадою знайшов своє відображення у розв'язанні інцидентів з метою не повторення негативних наслідків. Пріоритет довгострокового характеру розвитку громади є холістичним (цілісним) за своєю природою. Він не є націєним на отримання короткострокової вигоди у вигляді доходу, натомість громада не може дозволити собі втрачати час і гроші на реагування після виникнення інциденту.

Грунтуючись на виявленні підходів до управління людськими ресурсами (спільнотами), відповідно до концепції, орієнтованої на співробітників, їх потреби і переваги з метою розкриття їх потенціалу та отримання максимального ефекта від діяльності (найвищі результати досягаються в разі співпраці всіх стейкхолдерів, зокрема спільноти мешканців, громадських організацій, структур місцевого самоврядування та інститутів державного управління). Головна перевага, яку отримує територія внаслідок комунікативної та гештальтної орієнтації на співробітників, — це максимальна корисність з боку кожного учасника. Однак, з іншого боку, ініціювання підходів, орієнтованих на всі суспільні інституції також може призвести до виникнення додаткових витрат на операції, які можуть вплинути на розмір валового доходу громади. У випадку з Несолонською територіальною громадою вони є флагманським регіону з позиції впровадження інновацій та підтримки локальних інвестицій, але наразі не збільшили власні доходи удесятеро. Це показує, що хоча якість суспільних комунікацій та публічного управління знаходиться на достатньому рівні, але все ж воно не приносить бажаної прибутковості. Несолонська територіальна громада вкладає значні ресурси в розвиток своїх мешканців і підвищення якості адміністративних послуг, але наразі це ще не відбивається на зростанні впливу громади на інші території. Реальною моделлю реалізації вказаного підходу є практика організації та функціонування родових садіб і родових поселень, що складається з ініціативної, інвестиційно та соціально активної молоді, готової народжувати дітей та впроваджувати соціально-орієнтовані інновації.

Отже, "набуле лідерство" повинно бути присутнім на всіх стадіях управлінського процесу. Оцінку ефективності лідерства, зокрема, ступеня його використання, як інтегративності керованого суб'єкту можливо здійснювати візуально, соціопсихологічного спостереження, системного самоконтролю, використовуючи формулу соціометричного статусу, іміджу керівника.

$$S_i = \frac{\sum C_{y+} + \sum C_{y-}}{n(n-1)} \quad (1),$$

де  $S_i$  — коефіцієнт ступеня інтегративності колективу;

$\sum C_{y+}$  — число позитивних виборів;

$\sum C_{y-}$  — число від'ємних виборів;

$n(n-1)$  — число всіх можливих виборів.

При значення коефіцієнту  $S_i$ :

— менше 0,4 слабкий ступінь визнання лідерства;

— 0,4—0,6 задовільний;

— понад 0,6 — високий.

Використовуючи атрибути набулого лідерства, п'ять років громада функціонує на чолі із керівниками соціально-побутових служб та фахівцями системи культури. На сьогодні громадою досягнуто стабільних показників зростання. Реалізовані мешканцями родових садіб креативні підходи до суспільного менеджменту демонструють досвід відповідальної цінності території, орієнтацію на включення стратегічний підхід в управлінні, багатоступінчастий характер відбору пропозицій в межах приєднання до об'єднаних територіальних громад. Спираючись на позитивне сарафанне радіо і позитивний соціальний брендинг території та пріоритетних підходів залучає нових учасників для реалізації своїх проєктів. Основною перевагою такого локального підходу є менша вартість (відсутні додаткові витрати, пов'язані з пошуком потенційних кандидатів на фінансування проєктів та програм, що заплановані, немає необхідності в зовнішньому погодженні та фінансуванні. Отже, ефективність витрат може бути досягнута шляхом реалізації цієї стратегії. З іншого боку, за допомогою внутрішнього потенціалу реалізації позитивних змін збільшується коефіцієнт причетності мешканців. Це пов'язано з тим, що залучення існуючих в громаді інституцій в процесі реалізації ними адміністративних послуг підвищить їх значимість серед населення. Таким чином, процес залучення нових мешканців громади на сільських територіях стає більш ефективним. Таким чином, можна зробити висновок, що існує ряд стратегій або інструментів відбору інструментів ефективного лідерства та гештальти, які можуть бути використані об'єднаними територіальними громадами. Одним з основних обмежень їх реалізації є відсутність доступу до більших ресурсних резервів. Стратегія гештальту та брендингу території як простору співпраці є більш ефективною порівнянні з іншими підходами, зокрема традиційними, що передбачали переважачи характер адміністративного домінування (на противагу розвитку інститутів громадянського суспільства у родових поселеннях). Це пов'язано з тим, що існує ряд визначальних факторів, які відіграють вирішальну роль у заохоченні наявних змін, учасники яких виступають каталізаторами суспільних рухів. У рамках стратегії відбору визначається, що вони слідує багатоступінчастої стратегії відбору, яка означає, що при відборі стратегії ефективного лідерства використовують різні етапи і кроки, за яких ефективні лідери надихають інших і своїх друзів з тієї причини, що інші перебувають під їх впливом. Відповідно до сповідуваних цінностей, світогляду та досвіду комунікації реалізується інклюзивний підхід через формування засад партисипативного лідерства (лідерські ролі забезпечуються громадськістю) в процесі прийняття рішень та організації справ, у тому числі за рахунок

цього забезпечується розширення прав і можливостей мешканців, підвищується відчуття важливості, причетності до громади поряд з високим рівнем замученості та формування командного духу за одночасного досягнення балансу інтересів та консенсусу між лідерами.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Природу ефективного лідерства найбільш цілісно відображає холодна (цілісна) концепція пізнання картини світу, оскільки стосується найвищого творіння природи — Людини. В цьому контексті серед теорій походження лідерства слід виділити концепт "набулого лідерства", включаючи генетичний, так як знання теорії лідерства головний атрибут будь-якої управлінської діяльності. На основі гештальтного підходу та інновацій в управлінні запропоновано критерій формування оцінки лідерства під назвою "відповідальність", що є на всіх стадіях управлінського процесу в прозюмерській (вільний і робочий час) формі. Модернізація теорії та практики публічного управління потребує дослідження перспектив застосування такого критерію. Практичною формою реалізації вказаного підходу є досвід організації та господарювання мешканців родових садиб та родових поселень України та світу. Створювані молоддю, креативною, готовою до самостійних ініціатив, інвестиційно та соціально активною, готовою вирішувати екологічну, житлову та демографічну проблеми в країні, впроваджувати соціально-орієнтовані інновації, такі люди є, дійсно, спільнотою майбутнього.

### Література:

1. Вернадський В.І. Біосфера та ноосфера. М.: Айрис-прес, 2004. 576 с.
2. Миронова В. Официальное заявление 27.06.18. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wOKCZgag2Ik> (дата звернення 12.09.2020).
3. Папюс (Д-р Жерар Энос) Окультизм. Первоначальные сведения. Москва: Узд-во "Локид-Пресс, 2003. 336 с.
4. Классики менеджмента: пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2001. С. 475.
5. Bennis Warren G., Thomas Robert J. Geeks and geezers: how era, values, and defining moments shape leaders. Boston: Harvard Business Review Press, 2002. 310 p.
6. Ходаківський Є.І. Домінування парадигм холистичності в сучасній науці. Житомир: ФОП Гембарський О. П., 2019. 16 с.
7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. підручн. К.: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
8. Chemers M. An integrative theory of leadership. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997. 200 p.
9. Енцикліка "Veritatis splendor" Jana Pawla II ("Blask prawdy"), 6 sierpnia 1993.
10. Грабар І.Г., Лещенко М.І., Малиновський А.С., Ходаківський Є.І. Наукові парки інноваційного підприємництва. Технопарк: монографія. Житомир: Вид-во "Житомирський національний агроекологічний університет", 2009. 348 с.

### References:

1. Vernads'kyj, V.I. (2004), Biosfera ta noosfera [Biosphere and Noosphere], Ajrys-pres, Moscow, Russia.
2. Myronova, V. (2018), "Official statement", available at: <https://www.youtube.com/watch?v=wOKCZgag2Ik> (Accessed 12 September 2020).
3. Papius, (D-r Zherar Enos) (2003), Okkul'tyizm. Pervonachal'nye svedeniya, [Occultism. Initial information], Lokyd-Press, Moscow, Russia.
4. Uorner, M. (2001), Klassiki menedzhmenta [Management classics], Piter, St.Petersburg, Russia.
5. Warren, B.G. and Robert T.J. (2002), Geeks and geezers: how era, values, and defining moments shape leaders, Harvard Business Review Press, Boston, USA.
6. Khodakivs'kyj, Ye.I. (2019), Dominuvannia paradyhm kholistychnosti v suchasnij nauksi [Dominance of holistic paradigms in modern science], FOP Hembars'kyj O.P., Zhytomyr, Ukraine.
7. Khodakivs'kyj, Ye.I. Bohoiavlens'ka, Yu.V. and Hrabar, T.P. (2016), Psykholohiia upravlinnia [Management psychology], 5nd ed, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
8. Chemers, M. (1997), An integrative theory of leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New York, USA.
9. John Paul II (1993), "Encyclicals "Veritatis splendor", available at: [http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/en/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_0608-1993\\_veritatis-splendor.html](http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/en/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_0608-1993_veritatis-splendor.html) (Accessed 12 September 2020).
10. Hrabar, I.H. Leschenko, M.I. Malynovs'kyj, A.S. and Khodakivs'kyj, Ye.I. (2009), Naukovi parky innovatsijnoho pidpriemnytstva. Tekhnopark [Science parks of innovative entrepreneurship. Technopark], Zhytomyrs'kyj natsional'nyj ahroekolohichnyj universytet, Zhytomyr, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.10.2020 р.

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73