

**Євген Сокол**

доктор технічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, ректор  
Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”;  
Харків, Україна  
ORCID: 0000-0003-1370-1482  
E-mail: Sokol@khipi.kharkov.ua

**Олександр Пономарьов**

кандидат технічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології  
управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний  
технічний університет “Харківський політехнічний інститут”;  
Харків, Україна  
ORCID 0000-0003-4698-2620  
E-mail: palex37@ukr.net

**АКМЕОЛОГІЧНІ ВЕКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Анотація:* висвітлено проблематику ускладнення суспільного буття, зокрема становлення індустрії 4.0, що вимагає підготовки його кадрового забезпечення на рівні освіти 4.0 та використання інноваційних технологій управління на рівні 4.0. Обґрунтовано тезу, що належна ефективність управлінської діяльності досягається завдяки цілеспрямованому застосуванню акмеологічного підходу. Наведено сенс поняття акме як найвищого рівня особистісного та професійного розвитку керівника. Розкрито роль освіти у сприянні досягненню ним акме та у формуванні лідерських якостей. Показано, що акмеологією управління вважається специфічна галузь знань, яка забезпечує успішне досягнення керівником найвищого рівня ефективності професійної управлінської діяльності.

*Ключові слова:* індустрія 4.0; кадрове забезпечення; освіта 4.0; акме; акмеологічний підхід; акмеологія управління; керівник-лідер.

**Yevgen Sokol**

doctor of technical sciences, professor, a corresponding member of NAS Ukraine, rector of  
the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine  
E-mail: Sokol@khipi.kharkov.ua

**Olexandr Ponomaryov**

professor, candidate of technical sciences, professor 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: palex37@ukr.net

**ACMEOLOGICAL VECTORS OF EFFECTIVE MANAGEMENT**

*Abstract:* it is shown that the complication of social life, in particular the formation of Industry 4.0, requires training of its personnel at the level of education 4.0 and the use of innovative management technologies also at the level of 4.0.

The thesis that the proper efficiency of management activity is achieved thanks to the purposeful application of the archaeological approach is substantiated. The meaning of the concept of acme as the highest level of personal and professional development of a manager is presented. The role of education in contributing to the achievement of acme and in the formation of leadership qualities is revealed. It is shown that the acmeology of management is considered a specific field of knowledge that ensures the successful achievement by the manager of the highest level of efficiency of professional management activity.

*Key words:* industry 4.0; human resources; education 4.0; acme; acmeological approach; acmeology of management; manager-leader.

**Yevgen Sokol, Olexandr Ponomaryov**

An extended abstract of the paper on subject of:  
“Acmeological vectors of effective management”

**Problem setting.** *The dynamic nature of social life has significantly changed people's needs and ways of satisfying them. Therefore, the efficiency of the production of material and spiritual goods requires the creation and use of fundamentally new conditions. It becomes extremely necessary to use both traditional factors and new opportunities. The problem of management efficiency as a determining factor of the production process becomes relevant. This problem is no longer reduced to the traditional functions of planning, organization, motivation and control. Management aimed at the effectiveness of activities involves the wide use of innovative technological, organizational, socio-psychological and management solutions. Therefore, the manager must be a professional and a true leader and work at the highest level of professional and personal development. This level is usually called acme. So the problem of management efficiency lies in the systematic use of its acmeological vectors*

**Recent research and publication analysis.** *Since the problem of ensuring the effectiveness of management due to acmeological vectors is related to the professionalism, leadership and culture of the manager, it is advisable to touch on these aspects when analyzing publications. Therefore, we should mention the works of such leadership and management researchers*

*as V. Babaev, V. Bakumenko, P. Druker, S. Zavetny, V. Knyazev, V. Kremen, V. Martynenko, M. Melnyk, V. Moroz, N. Parison, M. Porter, O. Romanovskyi, L. Tovazhnyanskyi, V. Yurchyshyn and others. They pay significant attention to innovative approaches to the goals, content and nature of management activities. Specific problems of leadership as a factor of effective management are analyzed by R. Akoff, O. Bandurka, B. Bass, R. Boyatsis, T. Gura, N. Iliash, S. Kalashnikova, A. Knish, O. Nestulya, S. Pazynich, D. Hunt, A. Kharchenko, M. Chebotaryov, V. Shapolova and many others. Among the numerous works devoted to various aspects of leadership, those that consider previously insufficiently researched varieties of it attract attention. Schiffer's ideas about the sources of charisma are developed by U. Gardner, R. Kanungo, D. Konger, J. Newstrom, R. House, and V. Shackleton. Interesting paradoxes of charismatic leadership became the subject of research and the authors of this article.*

*The analysis of leadership as service is becoming widespread (R. Blackeby, R. Greenleaf, T. Marshall, R. Russell, L. Spearson, A. Stone). The interest of researchers in transactional leadership is also spreading (E. Hollander, D. Julian, B. Calder, J. Phillips). Considering the problems of training the elite and leaders at the technical university, we emphasized that “the higher school faces an extremely*

important and responsible task of accelerating and increasing the intensity of the transition to the ideology of education 4.0 and the practice of its implementation” [7, p. 9]. The theory of transformational leadership is actively developed by J. Downton, J. Burns, D. Dial, C. Jacobs, J. Kotter and others. It assumes changes in views and beliefs by both the leader and his followers under the influence of new conditions and situations. The flexibility of their thinking and behavior contributes to increasing the level of effectiveness of people's joint activities and ensuring its adequacy to new conditions under the direct influence of the leader. The attention of researchers to the possibilities of using acmeological technologies, including in management, is noticeably increasing. An example is the works of V. Gladkova and S. Pozharsky on the basics of acmeology [4]. Antonov V. on cybernetic acmeology [2], G. Danilova [5] and A. Solomka [8] on management acmeology. According to E. Khodakivskiy, V. Yakobchuk, O. Ivanyuk and others, “in acmeological approaches to the processes of highly professional public management, the highest (lat. acme) level is occupied by the figure of the manager himself, and this determines that such a level is achieved, first of all, through the improvement of the methodology of the entire system of public management, which logically belongs to the professional profile of the manager himself and ensuring the leadership system acquired (in the process of special training)” [1, p. 54].

Nikolaescu I. [6] analyzes the problems of acmeological development of the individual in the conditions of the educational and informational space. R. Binkerhoff [9], R. Cervero [10], S. Colin [11], P. Jarvis and A. Chadwick [12], S. Levin consider acmeological ideas and their use in the education and professional training of adults from different positions [13] and others. The problem of barriers and patterns of thinking and their overcoming, which is important for a manager, is considered by P. Bock. She emphasizes that “having freed yourself from destructive, self-

sabotaging thinking patterns, you will feel an unexpected influx of peace, sincerity and creativity. In the place of former doubts and stagnation, creativity, ingenuity, activity and a rich life will appear again. You will get a new sense of self-efficacy” [3, p. 11].

**Paper objective.** Based on the strengthening of the need to ensure a high level of management efficiency in all spheres of public life, and the determining factors of the effectiveness of this management are the professionalism, culture and personal qualities of the manager, one of the goals of the article is the determination of the meaning and role of his acme. On the basis of their definition, it is intended to reveal the essence of acmeology of management, its goals and tasks. The purpose of the article should also be considered to be the analysis of the process of transformation of the personal development of the manager-leader into the achievement of his acme and the disclosure of the mechanisms of his transformation into the effectiveness of management, and therefore into the effectiveness of activities and the social and psychological well-being of the people he manages.

**Paper main body.** Based on the strengthening of the need to ensure a high level of management efficiency in all spheres of public life, and the determining factors of the effectiveness of this management are the professionalism, culture and personal qualities of the manager, one of the goals of the article is the determination of the meaning and role of his acme. On the basis of their definition, it is intended to reveal the essence of acmeology of management, its goals and tasks. The purpose of the article should be considered to be the analysis of the process of transformation of the personal development of the manager-leader into the achievement of his acme and the disclosure of the mechanisms of his transformation into the effectiveness of management, and therefore into the effectiveness of activities and the social and psychological well-being of the people he manages.

*It is believed that the effectiveness of management is determined by professional and the manager's life experience. Sometimes they add his education and culture, management practice. Research by psychologists has proven that his professionally and socially significant personal qualities play an important role. But the manager can ensure the maximum effectiveness of management only by achieving acme - the highest level of his development as a professional and a person. Therefore, the application of acmeological approaches to the professional training of managers-leaders in the education system is of particular importance. A clear definition of its goals and nature plays an important role here. There are three options for goals depending on the education, culture and personal development of the students and the desire of potential leaders to achieve high excellence in their human management activities. The first option is to actively help them achieve acme as the pinnacle of professionalism, creative self-realization and life success. The second option consists directly in their reaching their acme. The third option is to determine the features of the educational process among people who have reached their peak, but seek further self-improvement in the conditions of the innovative nature of social development.*

*Adequate organization of the educational process and the nature of pedagogical influence on students should correspond to each of these options. Successful achievement of the tasks of the acmeological approach to the target training of managers-leaders is a difficult and responsible task of a higher school. It requires high professional-pedagogical and spiritual-cultural competence of teachers and their leadership qualities. The results of our research and contacts with managers of various levels show that the success of their management activities and their achievement of their peak are significantly related to both education and professionalism, as well as a clear orientation to innovation. It is an*

*integral component of professionalism, education and culture of managers, and their creativity. It is also one of the determining factors of the proper level of their acmeological development.*

*Systemic studies of this development are carried out in the Leadership Center, which functions on the basis of the Department of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Their results are published in the journals "Theory and Practice of Social Systems Management" and "Leader. Elite. Society". However, the problem of acmeological aspects of management, unfortunately, has not yet been sufficiently investigated. Even in understanding their essence, researchers have no unity of opinion. The variety, complexity, and responsibility of management tasks necessitate the search for ways and means of ensuring the highest level of its quality, provided that each of its participants is satisfied with the results obtained. Acmeology of management should be aimed at this.*

*By acmeology of management, we understand the field of scientific knowledge, the use of ideas of which ensures the successful achievement by managers-leaders of the highest level of professionalism. Thanks to his targeted, systematic and consistent application of acmeological principles in the process of managerial activity, it is possible to successfully achieve its goals. The leader's leadership influence on subordinates is acmeological, if it is carried out in their interests, takes into account their aspirations and humanistic nature. Since acme is formed mainly in adults, the process of its development should begin during studies in higher education. Indeed, students grow up in institutions of higher education. An important task of a teacher and an indicator of his professional maturity is the ability to form such relationships between him and students, which are of an extremely delicate nature,*

important for establishing mutual respect and trust and successfully achieving the goals of education.

The experience of educational activities, observations and specially organized pedagogical experiments with the participation of master's students in computer sciences, chemical technologies and pedagogy of a higher school convincingly testify that the personal development of students in the process of professional training includes a tangible tendency to strive for leadership. The majority of experiment participants demonstrate a clear vector of management skills development. They prefer modern management technologies. Acquainting them with the basics of management acmeology, we motivate them to reach their acme and use its opportunities to improve management efficiency.

Purposeful pedagogical influence on the development of the qualities of future managers-leaders actively contributes to the formation of students as professionals and individuals and their successful achievement of their acme. The decisive factor in this case is the synergistic effect, which is formed due to the unity and systemic integrity of the natural processes of biological, mental and intellectual development of students, pedagogical influence in the educational process and their awareness of the need for proper self-development.

Since acme represents the highest point of a person's personal and professional development, it should be emphasized that students will not yet reach it in the process of studying in higher education. However, a properly organized educational process and carefully verified its goals and nature lay a reliable foundation for the successful realization of the personal potential of each student. This means that the development of future specialists as managers-leaders should take place in accordance with the directions of the acmeological vectors of their life and professional activity. This should be one of the determining

prerequisites for their success in life, happiness and a sense of favor with fate.

And the happiness and success of the individual determines the successful progress of the country, the trajectory of its post-war recovery and confident development on the basis of innovation. It will be a difficult, difficult and responsible task. Its successful implementation will first of all require a clear organization of proper highly qualified management. And here the use of acmeological principles and approaches, the basics of which are instilled in students by the higher school, will come in handy. The increase in the share of intellectual types of work and its creative nature determine the need of society for the innovative nature of development and its acmeological orientation.

**Conclusion of the research.** First of all, the innovative nature of today is manifested primarily in the formation and development of industry 4.0. It determines the need for training at the same level and personnel support, and therefore the organization of education 4.0. At the same time, the importance of the professionalism of higher school graduates and their managerial competence is growing significantly. There is a need for society in management 4.0, in the development and use of effective management technologies.

Secondly, such a situation requires the highest level of development of professionally significant personal traits of the manager and his leadership qualities. Therefore, a clear orientation of the content and nature of management to the use of an acmeological approach is a decisive prerequisite for the effective implementation of joint activities of people and organizations.

Thirdly, proper mastering by the manager of acmeological principles and management technologies is a complex and long process. For its successful implementation, it is necessary to ensure the integrity and systemic unity of the educational, educational and developmental

*components of education, pedagogical influence and motivation of self-development, self-education and self-improvement of the student as a future leader.*

*Fourthly, the integrity and systemic unity of external influences on the student and his internal motivations and aspirations*

**Постановка проблеми в загальному вигляді** та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Динамічний характер та інноваційна спрямованість суспільного буття істотно змінили потреби людей, шляхи і способи їхнього задоволення. У зв'язку з цим забезпечення бажаної ефективності виробництва відповідних матеріальних і духовних благ передбачає створення та цілеспрямоване використання принципово нових умов. Необхідним компонентом виступає цілеспрямоване використання традиційних чинників, так і чітке бачення нових можливостей. Йдеться про актуальність проблеми подальшого підвищення ефективності управління як визначального чинника виробничого процесу.

Проблема ефективності управління спільною діяльністю людей не торкається традиційних функцій планування, організації, мотивації і контролю. Спрямоване на безумовне досягнення цілей діяльності та бажану її ефективність, управління повинно передбачати також широке використання інноваційних технологічних, організаційних, соціально-психологічних і суто управлінських завдань. Тому керівник має бути передусім професіоналом і лідером. Разом із тим він повинен працювати на найвищому рівні свого професійного, управлінського і особистісного розвитку. В психології та інших соціально-гуманітарних науках цей рівень прийнято називати акме. Питання ефективності управління передбачає системне використання його акмеологічних векторів. Питання ефективності розвитку фахівця закладені у основних вимогах у Реформі освіти та науки; Стратегіях

*are significantly determined by the state of development of the socio-cultural space of the university, primarily by his reaction to the spiritual challenges of today, the unity of professionalism, spirituality and culture of each teacher and the extent to which he reaches his peak.*

розвитку вищої освіти України на 2021-2031 роки; відображені у результатах роботи Науково-методичної ради МОН України; тощо). Отже, рівень опіки питанням дослідження акме у професіоналів дозволяє стверджувати про актуальність пошуку шляхів вирішення цього питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, у яких було започатковано розв'язання порушеної проблеми і на які спираються автори. Оскільки сама проблема забезпечення ефективності управління за рахунок використання акмеологічних векторів пов'язана з професіоналізмом, лідерством, культурою та інтелігентністю керівника, при аналізі досліджень і публікацій доцільно торкатися всіх цих аспектів. Тому доцільно згадати роботи таких дослідників феноменів лідерства та управління, як В. Бабаєв, В. Бакуменко, П. Друкер, С. Заветний, В. Князєв, В. Кремень, В. Мартиненко, М. Мельник, В. Мороз, Н. Парисон, М. Портер, О. Романовський, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, В. Юрчишин та інші. Всі вони приділяють істотну увагу інноваційним підходам до цілей, змісту і характеру управлінської діяльності.

Специфічні проблеми лідерства як чинника ефективного управління аналізують Р. Акофф, О. Бандурка, Б. Басс, Р. Бояцис, Т. Гура, Н. Іліаш, С. Калашникова, О. Нестуля, С. Пазиніч, Д. Хант, А. Харченко, М. Чеботарьов, В. Шаполова і багато інших. Серед численних робіт, присвячених різним аспектам лідерства, звертають на себе увагу ті, в яких розглядаються раніше недостатньо досліджені його різновиди. Так, ідеї І. Шиффера стосовно джерел та інгредієнтів

сили харизми сьогодні активно розвивають У. Гарднер, Р. Канунго, Д. Конжер, Дж. Ньюстром, Р. Хаус, В. Шеклтон. Цікаві парадокси харизматичного лідерства стали предметом дослідження авторів даної статті.

Істотного поширення набуває аналіз лідерства як служіння (Р. Блекебай, Р. Грінліф, Т. Маршалл, Р. Расселл, Л. Спірсон, А. Стоун). Поширюється й інтерес дослідників до проблем трансакційного лідерства (Е. Голландер, Д. Джуліан, Б. Калдер, Дж. Філіппс). Розглядаючи проблеми цільової підготовки еліти і лідерів в умовах технічного університету, ми підкреслювали, що “перед вищою школою постає надзвичайно важливе й відповідальне завдання з прискорення і посилення інтенсивності переходу до ідеології освіти 4.0 і практики її здійснення” [7, с. 9].

Теорію трансформаційного лідерства, активно розвивають Дж. Даунтон, Дж. Бернс, Д. Дайл, Ч. Джейкобс, Дж. Коттер та інші. Сенс цієї теорії полягає у припустимості зміни своїх поглядів і переконань як лідером, так і його прихильниками та послідовниками під впливом нових умов та ситуацій. Така гнучкість їхнього мислення й поведінки сприяє підвищенню рівня ефективності спільної діяльності людей та забезпеченню її адекватності новим умовам під безпосереднім впливом лідера.

Помітно посилюється увага дослідників до можливостей використання акмеологічних технологій, в тому числі у сфері управління. Прикладом можуть слугувати роботи В. Гладкової та С. Пожарського з основ акмеології [4], Антонова В. з кібернетичної акмеології [2], Г. Данилової [5] та А. Соломки [8] з акмеології управління. Як вважають Є. Ходаківський, В. Якобчук, О. Іванюк та інші, “в акмеологічних підходах до процесів високопрофесійного публічного управління найвищий (лат. *акме*) рівень займає фігура самого менеджера, а це визначає, що такий рівень досягається через удосконалення методології всієї системи публічного управління, що логічно

належить професіограмі самого менеджера та забезпечення набутої (у процесі спеціальної підготовки) системи лідерства” [1, с. 54].

Проблеми акмеологічного розвитку особистості в умовах освітньо-інформаційного простору аналізує І. Ніколаеску [6]. Акмеологічні ідеї та їх використання в освіті й професійній підготовці дорослих із різних позицій розглядають Р. Бінкерхофф [9], Р. Серверо [10], С. Колін [11], П. Джарвіс та А. Чедвік [12], С. Левін [13] та інші. Цікаву проблему бар’єрів і шаблонів мислення та шляхів їх подолання, що вкрай важливо для керівника, розглядає П. Бок. Вона наголошує на тому, що “звільнившись від деструктивних, самосаботувальних шаблонів мислення, ви відчуєте несподіваний приплив спокою, щирості й креативності. На місці колишніх сумнівів і стагнації знову з’являться креативність, винахідливість, активність і насичене життя. Ви отримаєте нове відчуття самоефективності” [3, с. 11]. Як бачимо, останнім часом багато дослідників піднімають питання акме і його ролі у структурі професіонала у різних аспектах та ракурсах, але його значимість для системи управління, системність у дослідженнях поки потребують доопрацювання.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Істотні зміни в характері суспільного виробництва, які інтегрально характеризуються терміном Індустрія 4.0, вимагають і нової системи їхнього кадрового забезпечення. Про це пишуть А. Шахрум і Н. Хусін, розглядаючи сенс та особливості освіти 4.0 [14].

Розвиваючи їхні ідеї, треба наголосити, що забезпечення бажаного рівня ефективності суспільного виробництва вимагає відповідної зміни сенсу управління. Воно також має бути на рівні 4.0, однак дослідники лідерства й управління ще практично не готові визначати його цілей, характеру і структури. В той же час уявляється, що

передовсім таке управління має ґрунтуватися на психологічних підходах і носити чітку гуманістично-ціннісну спрямованість.

Разом із тим чекає своїх дослідників проблема особистості керівника як суб'єкта професійної управлінської діяльності. Саме його особистісні якості, насамперед розвиток його акме, виступають одним із визначальних чинників забезпечення сенсу, бажаного рівня ефективності та культури управлінської діяльності. Безумовно, виробничий і життєвий досвід керівника має для неї істотне значення, однак цей досвід має рішуче трансформуватися у своєрідне акме, найвищу точку особистісного і професійного розвитку керівника як справжнього авторитетного лідера. Інноваційність і гнучкість мислення, безумовний авторитет, багатий духовний світ, висока культура і креативність мають стати і джерелами досягнення акме, і його результатами. Структура і можливості акме також лишаються ще недостатньо дослідженою проблемою. Не менш важливим її аспектом слід вважати й підходи до формування і розвитку акме в системі вищої школи.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Враховуючи, що реальність сьогодення істотно посилюють потребу забезпечення високого рівня ефективності управління у всіх сферах суспільного життя, а визначальними чинниками ефективності цього управління постають професіоналізм, культура та особистісні якості керівника, метою дослідження виступають детермінація сенсу і ролі його акме. На основі їхнього визначення передбачається розкрити сутність акмеології управління, її цілі й завдання. Одне із завдань дослідження слід вважати виокремлення особливостей процесу трансформації особистісного розвитку керівника-лідера у досягнення його акме та розкриття механізмів його перетворення на ефективність управління, а отже і на ефективність діяльності та соціально-психологічне самопочуття людей, якими він керує.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Часто прийнято вважати, що ефективність і якість управління визначається переважно професійним і життєвим досвідом керівника. Сьогодні інколи додають рівень його освіченості і культури, практику управлінської діяльності. Дослідження психологів довели, що важливу роль відіграють професійно і соціально значущі особистісні якості керівника, його лідерський вплив на людей та здатність мотивувати їх.

Всі наведені чинники, безумовно, впливають на якість і ефективність управління, однак їхній дійсний максимум керівник-лідер може забезпечити лише у разі досягнення ним акме – вищого рівня його розвитку професіонала та особистості. Тому сьогодні набуває особливої важливості й актуальності застосування акмеологічних підходів до організації цільової професійної підготовки керівників-лідерів у системі освіти. При цьому істотного значення набуває чітке визначення цілей і характеру такої підготовки. Від цього залежатимуть зміст, характер і структура педагогічної діяльності, спрямованої на забезпечення високого рівня управлінського професіоналізму майбутнього керівника-лідера.

Уявляється, що існує принаймні три варіанти цілей освітнього процесу залежно від освіченості, культури та особистісного розвитку здобувачів освіти і прагнення потенційних лідерів досягти високої досконалості своєї діяльності у сфері управління людьми та їхньою спільною діяльністю. Першим з таких варіантів виступає активне сприяння досягненню цими здобувачами їхнього акме як вершини професіоналізму, творчої самореалізації та життєвого успіху. Другий варіант полягає безпосередньо у досягненні ними свого акме. Третім же варіантом вибору цілей виступає визначення характерних особливостей освітнього процесу в



середовищі людей, які вже досягли свого акме, але прагнуть подальшого самовдосконалення в умовах інноваційного характеру суспільного розвитку й використання високих технологій.

Цілком очевидно, що кожному з наведених варіантів мають відповідати адекватна організація освітнього процесу й характер педагогічного впливу на студентів. Відносна складність та висока відповідальність вищої школи та її науково-педагогічного складу за успішне досягнення завдань акмеологічного підходу до цільової підготовки керівників-лідерів зумовлюють необхідність високої професійно-педагогічної і духовно-культурної компетентності самих викладачів та розвиненість їхніх лідерських якостей.

Як свідчать результати наших досліджень і практика цільових контактів із керівниками різних рівнів, успішність їхньої управлінської діяльності, а часто й досягнення ними свого акме істотною мірою пов'язані не тільки з їхніми освіченістю і професіоналізмом, а й із чіткою орієнтацією на інновації. Більш того, сама ця орієнтація має розглядатися як невід'ємний компонент і професіоналізму, і освіченості, й культури керівників, і їхньої креативності. Вона ж виступає одним із визначальних чинників належного рівня їхнього акмеологічного розвитку.

Дослідження процесів цього розвитку системно здійснюються в Центрі лідерства, який організований та функціонує на базі кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами імені академіка І. Зязюна Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". За активної підтримки ректорату результати досліджень регулярно публікуються на шпальтах авторитетних всеукраїнських журналів "Теорія і практика управління соціальними системами" та "Лідер. Еліта. Суспільство", які видаються в нашому університеті.

Однак необхідно відверто визнати, що проблема акмеологічних аспектів як

феномену управління, так і професійної управлінської діяльності, на жаль, ще надмірно недостатньо досліджена. Навіть у розумінні їхньої сутності серед дослідників відсутня єдність думок. В той же час надзвичайна розмаїтість, складність та відповідальність цієї діяльності зумовлюють потребу в пошуку шляхів, способів і засобів не просто підвищення ефективності, а забезпечення найвищого рівня якості цієї діяльності за неодмінної умови задоволення отриманими результатами кожним її учасником. Саме на це і повинна бути спрямована акмеологія управління.

Під акмеологією управління ми розуміємо специфічну галузь наукового знання, цілеспрямоване використання принципів і положень якої забезпечує успішне досягнення керівниками-лідерами найвищого рівня професіоналізму та ефективності їхньої професійної управлінської діяльності. Саме завдяки цільовому, системному і послідовному застосуванню керівником-лідером акмеологічних принципів під час управлінської діяльності вдається успішно досягати її цілей і отримати справжнє задоволення для себе та для інших людей через добре виконану роботу.

Лідерський вплив керівника на підлеглих можна вважати акмеологічним у тому разі, коли він здійснюється в їхніх інтересах, враховує їхні прагнення та інтереси, за своєю формою має гуманістичний доброзичливий характер. Оскільки акме формується й досягається переважно у дорослих людей, процес його розвитку слід починати під час їхнього навчання у вищій школі. Дійсно, студенти саме й дорослішають у закладах вищої освіти. Але між педагогами і студентами, які вважають себе дорослими і не визнають виховних впливів викладачів, не завжди має місце взаєморозуміння. Важливим завданням педагога і показником рівня його професійної зрілості виступає уміння забезпечувати формування між ним і студентами таких взаємовідносин, які

носять вкрай тонкий характер. Він є важливим для встановлення взаємної поваги і довіри та успішного досягнення цілей освіти.

Практичний досвід освітньої діяльності, спостереження та спеціально організовані педагогічні експерименти за участю слухачів магістерських програм з комп'ютерних наук, хімічних технологій та педагогіки вищої школи переконливо свідчать про те, що особистісний розвиток студентів в процесі професійної підготовки включає відчутну тенденцію прагнення до лідерства. Вони активно й зацікавлено беруть участь в обговоренні проблем психології лідерства як в освіті, так і в майбутній професійній діяльності.

По-друге, переважна частка (понад 90 %) слухачів магістерських програм з комп'ютерних наук, хімічних технологій та педагогіки вищої школи демонструють чітко виражений вектор розвитку управлінських навичок. Вони явно віддають перевагу сучасним управлінським технологіям, які ґрунтуються на психологічних підходах, коли вплив сили поступається силі впливу. По-третє, знайомлячи студентів із основами акмеології управління, ми мотивуємо їх прагнути досягнення свого акме і плідно використовувати його можливості для підвищення ефективності управлінських функцій професійної діяльності.

Потужними чинниками становлення і розвитку акмеологічних векторів ефективного управління в загальній структурі цілісної системи професійної компетенції майбутніх фахівців виступають освіченість, висока управлінська культура та почуття власної відповідальності за можливі результати і наслідки рішень, які приймає керівник. Тому формування цих якостей у потенційних керівників-лідерів виступає важливим завданням вищої школи. Ми їх подаємо в узагальненому й агрегованому вигляді. Отже, кожній з них притаманна своя внутрішня, інколи досить розвинена структура. Так наприклад, управлінська культура охоплює філософію і

психологію управління, комунікативну та правову культуру, ділову етику тощо.

Цілеспрямований педагогічний вплив на процес послідовного розвитку зазначених рис і якостей майбутніх керівників-лідерів активно сприяє їхньому становленню як професіоналів і особистостей, а отже, і успішному досягненню ними свого акме. Вирішальним чинником при цьому виступає синергетичний ефект, який утворюється завдяки єдності та системній цілісності природних процесів біологічного, психічного та інтелектуального розвитку студентів, педагогічного впливу в освітньому процесі та усвідомлення ними необхідності належного саморозвитку, який здійснюється студентами безпосередньо під час самонавчання, самовиховання та самоуправління.

Оскільки акме являє собою найвищу точку особистісного і професійного розвитку людини, необхідно підкреслити, що студенти ще не досягатимуть її в процесі навчання у вищій школі. Однак правильно організований освітній процес та ретельно вивірені його цілі, зміст і характер закладають надійні підвалини успішної реалізації особистісного потенціалу кожного студента. Це означає, що розвиток майбутніх фахівців як керівників-лідерів має відбуватися відповідно до напрямків акмеологічних векторів їхнього життя та професійної діяльності. Це й повинно виступати однією з визначальних передумов їхнього життєвого успіху, щастя й відчуття прихильності долі.

А щастя й успіх індивіда визначає успішний поступ країни, траєкторію її післявоєнного відновлення та впевненого розвитку на інноваційних засадах. Це буде складне, важке й відповідальне завдання. Його ж успішне виконання вимагатиме передовсім чіткої організації належного висококваліфікованого управління. І тут у нагоді й виявиться використання акмеологічних принципів і підходів, основи яких прищеплює студентам вища школа. Підвищення частки інтелектуальних видів

праці і її творчого характеру обумовлюють потребу соціуму в інноваційному характері розвитку та в його акмеологічній спрямованості.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, інноваційний характер сьогодення проявляється передовсім у становленні й розвитку індустрії 4.0. Він зумовлює потребу підготовки на такому ж рівні й кадрового забезпечення, тому і організації освіти 4.0. При цьому істотно зростає значення професіоналізму випускників вищої школи та їхньої управлінської компетенції. Виникає потреба суспільства в управлінні 4.0, в розробці та використанні ефективних управлінських технологій.

По-друге, така ситуація передбачає необхідність найвищого рівня розвитку професійно значущих особистісних рис керівника і його лідерських якостей. Отже, визначальною передумовою ефективного здійснення спільної діяльності людей та організацій виступає чітка орієнтація змісту і характеру управління на використання акмеологічного підходу.

По-третє, належне оволодіння керівником акмеологічними принципами і

технологіями управління являє собою складний і тривалий процес. Для його успішного здійснення необхідне забезпечення цілісності й системної єдності навчального, виховного та розвивального компонентів освіти, педагогічного впливу та мотивації саморозвитку, самовиховання і самовдосконалення студента як майбутнього керівника.

По-четверте, цілісність і системна єдність зовнішніх впливів на студента та його внутрішніх спонукань і прагнень істотною мірою визначається станом розвитку соціокультурного простору університету, насамперед його реакцією на духовні виклики сьогодення, єдністю професіоналізму, духовності й культури кожного педагога та мірою досягнення ним свого акме.

Уявляється, що перспективи подальших досліджень у цьому напрямку мають бути пов'язаними з детальним опрацюванням сутності самої акмеології управління, шляхів і способів досягнення керівниками свого акме та належного його використання з метою забезпечення високої ефективності управління.

### Список літератури:

1. Ходаківський Є., Якобчук В., Іванюк О. [та ін.] Акмеологічні засади публічного управління / Є. Ходаківський, В. Якобчук, О. Іванюк [та ін.] // Вісник Житомирського національного агроєкологічного університету. – 2017. – № 1 (59). – Т. 2. – С. 45 – 58

2. Антонов В. Кібернетична акмеологія: технологія розвитку та удосконалення Людини / В. Антонов // Монографія. – Київ: ВПЦ “Київський ун-т”. – 2011. – С. 290

3. Бок П. MINDFUCK. Як позбутися бар'єрів у своїй голові / П. Бок // Перекл. з нім. – Львів: Видавництво Старого Лева. – 2021. – С. 232

4. Гладкова В., Пожарський С. Ос-

нови акмеології / В. Гладкова, С. Пожарський // Підручник. – Львів: Новий Світ-2000. – 2020. – С. 320

5. Данилова Г. Акмеологія управління: інноваційні технології вдосконалення професіоналізму керівних кадрів / Г. Данилова // Освіта і управління. – 2011. – Т. 14. – Ч.1. С. 31 – 42

6. Ніколаєску І. Практичні основи акмеологічного розвитку особистості в умовах освітньо-інформаційного простору / І. Ніколаєску // Навчально-методичний посібник. – Черкаси: ОПОПП. – 2012. – С. 54

7. Сокол Є., Пономарьов О. Цільова підготовка еліти і лідерів в умовах технічного університету / Є. Сокол, О. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2021. –

№ 4. – С.3 – 14

8. Соломка А. Акмеологія управління: інноваційні технології вдосконалення професіоналізму керівних кадрів / А. Соломка // Освіта і управління. – 2011. – Т. 14. – Ч. 1. – С. 31 – 42

9. Binkerhoff, Robert O. (1985), “Achieving Results from Training, New Directions for Adult and Continuing Education”, San Francisco: Jossey -Bass

10. Cervero, Ronald M. (2010), “Effective Continuing Education for Professionals”, San Francisco: Jossey-Bass, p. 208

11. Colin, G. (1984), “Curriculum theory in adult and lifelong education”, London; Sydney: Croom Helm, p. 218

12. Jarvis, P., Chadwick, A. (1991), “Training Adult Educators in Western Europe”, New York: Routledge

13. Levine, Sarah (1989), “Promoting Adult Growth in Schools: The Promise of Professional Development”, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon

14. Shahroom, A., Hussin, N. (2018), “Industrial Revolution 4.0 and Education”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, no. 8 (9), pp. 314 – 319

#### **References:**

1. Khodakivskiy, Ye., Yakobchuk, V., Ivaniuk, O. [et al.] (2017), “Acmeological principles of public administration”, Bulletin of Zhytomyr National Agroecological University, no. 1 (59), vol. 2, pp. 45 – 58

2. Antonov, V. (2011), “Cybernetic Acmeology: Technology of Human Development and Improvement”, Monograph, Kyiv: VPC “Kyiv University”, p. 290

3. Bok, P. (2021), “MINDFUCK. How to get rid of barriers in your head”, Translated from German, Lviv: Old Lion Publishing House, p. 232

4. Hladkova, V., Pozharskyi, S.

(2020), “Fundamentals of acmeology”, Textbook, Lviv: Novyi Svit-2000, p. 320

5. Danylova, H. (2011), “Acmeology of management: innovative technologies for improving the professionalism of management personnel”, Education and management, vol. 14, part 1, pp. 31 – 42

6. Nikolaiesku, I. (2012), “Practical bases of acmeological development of personality in the conditions of educational and information space”, Educational and methodical manual: OIPPP, p. 54

7. Sokol, Ye., Ponomarov, O. (2021), “Targeted training of the elite and leaders in the conditions of a technical university”, Theory and practice of social systems management, no. 4, pp. 3 – 14

8. Solomka, A. (2011), “Acmeology of management: innovative technologies for improving the professionalism of management personnel”, Education and management, vol. 14, part 1, pp. 31 – 42

9. Binkerhoff, Robert O. (1985), “Achieving Results from Training, New Directions for Adult and Continuing Education”, San Francisco: Jossey -Bass

10. Cervero, Ronald M. (2010), “Effective Continuing Education for Professionals”, San Francisco: Jossey-Bass, p. 208

11. Colin, G. (1984), “Curriculum theory in adult and lifelong education”, London; Sydney: Croom Helm, p. 218

12. Jarvis, P., Chadwick, A. (1991), “Training Adult Educators in Western Europe”, New York: Routledge

13. Levine, Sarah (1989), “Promoting Adult Growth in Schools: The Promise of Professional Development”, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon

14. Shahroom, A., Hussin, N. (2018), “Industrial Revolution 4.0 and Education”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, no. 8 (9), pp. 314 – 319

*Стаття надійшла до редколегії 12.09.2023*