

аспірант кафедри державного управління  
Харківського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

## ПРОЛЕГОМЕНИ ПОШУКІВ УСПІШНОГО СОЦІАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА

*У статті розглянуто історичні аспекти керівництва управлінців-лідерів, виявлено їхні ключові риси та зроблено висновки щодо необхідності оновлення навчальних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.*

**Ключові слова:** управлінець-лідер, сучасний керівник, стиль управління, лідерство, лідерські якості, система НАДУ.

*План, що й казати, був чудовий: простий і ясний, краще не придумати. Недолік у нього був тільки один: було зовсім невідомо, як привести його у виконання*

Льюїс Керролл

**Постановка проблеми.** Одним із головних питань сучасного менеджменту стає проблема підготовки сучасного керівника-лідера. Така проблема набуває актуальності з огляду на декілька об'єктивізованих факторів: інтелектуалізацію діяльності на всіх щаблях управління, підвищення рівня загальної конкуренції у сфері виробництва товарів та надання послуг, тисячократне збільшення обсягів інформації, якою оперує сучасний керівник. Звідси виникає потреба в підготовці управлінців нового типу, здатних активно, мобільно, адекватно діяти в таких економічних і соціальних умовах.

**Аналіз досліджень і публікацій** за темою статті свідчить про існування різних підходів до осмислення феномена лідерства. Значний інтерес у дослідженні проблем лідерства становлять розробки вітчизняних і зарубіжних науковців (таких як М. Армстронг, Д. Гоулман, В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, М. Білінська, О. Воронько, Т. Новаченко, О. Оболенський, В. Олуйко, С. Серьогін, В. Сороко та ін.). Незважаючи на велику кількість напрацювань з означеної проблематики, питання щодо сучасних особистісних характеристик лідера як особи з певним соціальним статусом та місією ще не знайшло належного наукового опрацювання.

**Мета статті.** Актуальність модернізації системи державного управління України зумовлюється необхідністю переведення його в новий

формат відносин «державна – громадянин», де інтереси й потреби людини виступають головним критерієм ефективності державної управлінської діяльності та поступово наближуються до загальноєвропейських стандартів публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Потреба в модернізації суспільних відносин не викликає сумнівів ні в науковому дискурсі, ні в суспільно-політичному середовищі. Характер модернізації, її організаційна, структурна та змістова наповненість дедалі більше привертають увагу інтелектуального істеблішменту країни.

Загальновідомо, що існує тісний зв'язок між суспільними трансформаціями та роллю особистості в історії тієї або іншої країни, простежується стійка тенденція, яка має прояв у тому, що будь-які модернізаційні перетворення в історії мають персоналізовану зумовленість, тобто особистісну детермінованість суспільних змін ініціативами лідерів, які ці модернізації або розробляли як ідеї, програми, проекти, або здійснювали у вигляді соціальних реорганізацій, реформ, революцій. Таких людей називають лідерами.

Дуже важливо згадати найбільш ефективні перетворення, у яких провідну роль відігравали видатні управлінці-лідери. І кожен із цих управлінців-лідерів не схожий на інших, тобто всі вони унікальні, і прикладів лідерів модернізацій багато: від біблійно-міфологічного Мойсея до практично наших сучасників: Людвіга Ерхарда – творця західнонімецького економічного дива, Лі Куан Ю – деміурга «фантастичного Сінгапуру» та ін.

Якщо брати тільки тих загальновідомих особистостей, яких ми згадали, то, з нашої точки

зору, можна виокремити значні риси їхніх дій. Насамперед, спробуємо описати лідера релігійного руху – зазначеного вище Мойсея. Згідно з легендами та історичними фактами, він здійснював месіанську діяльність: для того щоб вивести з єгипетського полону таку значну спільність, як плем'я євреїв (за деякими свідоцтвами – біблійними та дослідницькими, це була дуже велика спільнота, майже в три мільйони, тільки воїнів – шістсот тисяч), йому недостатньо було фактора примусу, потрібне було ще й інше, і цим іншим стала ідея, проект. Ця ідея виражалася в пошуку землі обітваної, нібито дарованої Богом цьому племені. І ця ідея породила реалізацію загальновідомого проекту: втеча з полону, 40-річна мандрівка пустелею... Безумовно, реалізація цього проекту в умовах безводної, жаркої, не пристосованої до життя пустелі призводила до гомону, бунтів, але примус все рівно не ставав основним двигуном продовження походу. Як свідчить Біблія, Мойсей оживив ідею землі обітваної, і тоді ідея ця стала рушійною силою. Самотня, драматична особистість Мойсея мобілізувала й надихнула маси на пізнання нових цілей і цінностей.

Упродовж трьох перших післявоєнних років, коли Німеччина, за образним висловом деяких дослідників, безуспішно тягнула себе за волосся з болота та витягнути не могла, міністр економіки Людвіг Ерхард видав свої укази, але, крім указів, які, безумовно, мали своє практичне значення, Ерхард висунув творчу ідею: побудову суспільства соціального лібералізму та загального благоденства. І ця ідея згуртувала західних німців, і в один день (20 червня 1948 року), на думку багатьох дослідників, західні німці з голодних жebraків перетворились на працюючу та творчу націю.

Лі Куан Ю пішов іншим шляхом: «Порядок та добробут» – ось його девіз. Недаремно у своїх мемуарах він визначив ідею перетворень як комп'ютеризацію Сінгапуру, маючи при цьому на увазі порівняння сінгапурців з електронними чіпами, кожний із яких повинен бути на своєму місці та виконувати свою функцію. Далі були жорсткі дії, спрямовані на підтримання введеного порядку в усіх сферах життя, створення одного із жорстких законодавств у світі. Сінгапур перетворився на незрозумілий феномен успішної держави, побудованої на принципах, які суперечать західному політичному мейнстріму: без сильної опозиції, вільних ЗМІ і з де-факто незмінюваною владою [1].

Звичайно, реформи Людвіга Ерхарда та Лі Куан Ю не можуть бути адекватно представлені цими словами, вони потребують більш детального дослідження. Але головне, що потрібно було навести, що всі ці великі керівники мали ідею та проект нового суспільства й розуміли, що тільки згуртування своїх народів навколо цієї ідеї дасть змогу реалізувати проект.

Практично всі сучасні й далекі від нас з історичного аспекту наукові школи, які займаються проблемами перетворень у межах соціально-економічних формацій, єдині в тому, що всі реформації, модернізації, суспільні та інституційні зміни проектують і здійснюють лідери реорганізацій (недарма саме так називається книга Н. Тічі та М.А. Деванна – «Лідери реорганізацій», яка вже давно стала бестселером). Н. Тічі розробив концепцію «двигуна лідерства», основна ідея якої полягає в тому, що в ділових організаціях, які досягають довгострокового, стійкого успіху, управлінці-лідери у вищому ешелоні менеджменту приділяють особливу увагу формуванню лідерів на всіх рівнях управління. Інакше кажучи, ефективний лідер не тільки сам володіє набором якостей і вмінь, необхідних для управління організацією та її процвітання в навколишньому середовищі, яке швидко змінюється, але й уміє підготувати кваліфікованих послідовників і наступників, прагнучи перетворити їх із його adeptів на самостійно мислячих лідерів. При цьому лідери розглядають власне навчання та навчання інших як одну зі своїх основних функцій і використовують для цього наявні власні можливості. Ефективні лідери володіють так званою передавальною позицією – чітко структурованою системою ідей, заснованих на системі знань і цінностей, які формулюються лідером таким чином, що повністю та без утруднень сприймається послідовниками через налагоджені корпоративні комунікації. Більше того, виховання нових лідерів у таких організаціях формує корпоративну культуру, тобто включається той самий «двигун лідерства» [11].

Зазначимо також формулу одного з найбільш геніальних, «божевільних» менеджерів і винахідників нашого часу, який дійсно змінив світ, – Стіва Джобса: «За будь-якою стратегією, за будь-яким процесом управління стоїть людина, особистість, яка кожен день приймає рішення. <...> Головна цінність лідера для суспільства – це здатність втілювати в життя ті ідеї, які суспільство ставить перед собою» [8].

Констатуємо, що в епоху індустріального суспільства під граматику успішності розуміли здатність людини-робітника обчислювати, писати та читати. Але постіндустріальне суспільство, яке плавно переходить в інформаційне, уже потребує перерозподілу ресурсів у бік колективної інтелектуальної діяльності, орієнтованої на конкретну, близьку та мінливу мету. Тобто ще нещодавно бездоганна формула успішності, якої ми торкнулись вище, уже перетворена самою практикою інтелектуальних еліт. Недарма в «Кременевій долині» є сентенція, яка звучить приблизно так: «Коли ми щось придумуємо за сніданком, китайці це вже роблять на обід». У багатьох країнах уже діє розуміння того, що сьогодні закінчується час конкуренції товарів та послуг, на зміну їм приходить час конкуренції моделей і технологій управління, конкуренції лідерів. Ця особливість стає визначальною рисою XXI століття.

Щоб в еру високих технологій та автоматизації значної кількості звичних нам процесів залишатися затребуваним фахівцем, потрібні нові навички й уміння.

Навички XXI століття та їх оцінювання, за словами П. Гріффіна, професора Мельбурнського університету, керівника міжнародного наукового проекту з оцінки та викладання навичок і компетенцій XXI століття (ATC21S), є головним напрямом, який привернув увагу багатьох освічених людей. Суть цієї концепції така: ключовими навичками, які визначали грамотність в індустріальну епоху, були читання, письмо та арифметика. У XXI столітті акценти зміщуються в бік уміння оцінювати критичне мислення, здатності до взаємодії і комунікацій, творчого підходу до справи. Багато дослідників додають до цього також допитливість, хоча це, мабуть, не стільки навик, скільки якість, особистісна характеристика людини [7].

Прийшов час нового лідера, profound-лідера, який чітко уявляє те, що він хоче робити, і те, що він буде робити, і те, як він це буде робити. Крім того, потрібно врахувати актуальний світовий наголос на ефективності колективної діяльності в ключових напрямках, тобто значення «спільних дженералістів» – компетентних спеціалістів із розвинутими відповідними навичками.

Згадаємо багатомісячні суперечки між попередниками й послідовниками Г.В. Лейбніца та Дж. Локка. Важливі не стільки розбіжності між цими філософськими традиціями (сенсуалізмом і раціоналізмом) блискучих представників,

яких ми назвали вище, скільки те позитивне, що ми можемо взяти з їхньої спадщини для посилення аргументованості нашої теми. Підготовка лідерів нового покоління, безумовно, вимагає врахування природних схильностей кожної конкретної особистості, а також створення соціального середовища, що організує і стимулює придбання відповідного практичного знання. Тобто «прожилки каменю», з якими Г.В. Лейбніц порівнював вроджений розум, будуть розвинені досвідним знанням, яке прикрасить Локкову «*tabula rasa*». Варто подивитись на досвід сучасного Сінгапуру в справі виховання (у широкому сенсі) нових лідерів держави. Усі малюки отримують однакові стартові умови. Дитсадки, початкові школи не діляться на елітні та «неелітні». Зате раз на рік для всіх 11-12-літніх проводиться глобальне тестування на IQ. Організують його англійці – кращі у світі фахівці з визначення рівня інтелекту. Тому сінгапурські батьки не можуть скористатися своїми родинними та іншими зв'язками, щоб вплинути на результат. Кращі з кращих потрапляють в елітні навчальні заклади. Школа Raffles – найуспішніша. Тут без перебільшення навчається майбутнє керівництво країни. Заняття починаються о 7.30 ранку, а закінчуються о 18.00. Навчаються тут і діти незаможних батьків. Їхнє навчання повністю оплачує держава [1].

Тому Україна зробила абсолютно правильний вибір, створивши спеціальні установи з підготовки державних службовців та управлінців, зокрема, установи системи НАДУ. Але цю практику потрібно розвивати, удосконалювати та дотримуватись при цьому декількох постулатів, давно апробованих у передових країнах:

1) для формування мережі спеціальних установ різного рівня для обдарованих людей відбирати дітей, учнів, студентів, слухачів, а потім готових фахівців виключно за рівнем їх інтелектуального розвитку та реальних практичних досягнень;

2) абсолютно виключити, використовуючи практику жорстких законодавчих норм, усі форми блату й непотизму; інакше ці корупційні прояви перекреслять усю виконану роботу, усі розумні етапи, пройдені раніше.

Коли ми говоримо про моделі управління, про швидкість їх упровадження, про нові технології, про засоби, які дають змогу створювати нові проекти, то бачимо, що це все розвивається абсолютно колосальними темпами.

Оскільки успішних лідерів історичних перетворень достатньо й існує велика дослідницька база лідерства як соціального феномена та наукового поняття (від Платона та Н. Макіавеллі до сучасних досліджень), можна й потрібно поряд із поняттям модернізації державного управління проаналізувати поняття «лідер», виділити його предикати та на цих підставах показати істотний зв'язок між здійсненням перетворень державного управління і формуванням генерації управлінців-лідерів у системі установ із підготовки, перепідготовки кадрів для системи державного управління України.

Перш за все, потрібно проаналізувати відповідний досвід країн, умовно кажучи, євроатлантичної цивілізації – країн Західної Європи та Північної Америки, для чого є три підстави:

1) це група країн, які найбільш динамічно розвиваються, у яких усі аспекти прогресу – економіка, політика, культура – підпорядковані соціальному добробуту та громадянським правам кожного громадянина;

2) у цих країнах не просто визнається соціальною наукою й суспільством у цілому роль керівників-лідерів у проектуванні та здійсненні реорганізацій будь-якого роду та масштабу, але й створені та продовжують створюватись спеціальні навчальні заклади для навчання, виховання та розвитку майбутніх лідерів перетворень;

3) Україна декларує інтеграцію в перспективі саме із цією – євроатлантичною – цивілізацією.

В Україні існує система закладів із підготовки управлінців та службовців державної сфери й сфери місцевого самоврядування, – яку утворюють Національна академія державного управління при Президентові України (далі – НАДУ) та її регіональні інститути. Крім того, новий Закон України «Про вищу освіту» надав можливість багатьом вишам відкривати спеціальність «Публічне управління та адміністрування», яка є своєрідною правонаступницею програм, що обслуговують спеціальності «Державне управління» і «Державна служба». Звідси впливають щонайменше дві вельми принципові за своїми наслідками проблеми.

Перша з них стосується необхідної та якісної синхронізації навчальних програм і планів між НАДУ та її регіональними інститутами, з одного боку, та іншими вузами, які освоюють спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – з іншого.

Друга проблема полягає в тому, що ця синхронізація повинна відбуватись на основі компетент-

нісної парадигми навчання, яка впроваджується і є фактично новою філософією освіти в Україні.

Згідно з Указом Президента України «Про деякі питання Національної академії державного управління при Президентові України» від 31 серпня 2016 року № 375/2016 та відповідно до реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» передбачається досягти 25 ключових показників, що оцінюють хід виконання реформ та програм [10].

Для цього, на нашу думку, потрібно почати із чинників реалізації розвитку загальнонаціональної системи підготовки публічних лідерів.

По-перше, потрібне теоретичне обґрунтування ролі публічного лідерства в реформуванні системи державного управління сучасної України в цілому.

По-друге, потрібно розробити практичні рекомендації щодо модернізації загальнонаціональної системи підготовки публічних лідерів в умовах магістратури НАДУ та її регіональних інститутів.

Ми бачимо такі напрями модернізації загальнонаціональної системи підготовки публічних лідерів:

– з'ясування сутності, ролі та місця публічного лідера в державотворчих процесах сучасної України;

– виокремлення основних етапів становлення й розвитку загальнонаціональної системи підготовки публічних лідерів;

– аналіз основних суперечностей і досягнень у системі підготовки публічних лідерів в умовах магістратури НАДУ та її регіональних інститутів;

– розробка практичних рекомендацій щодо модернізації загальнонаціональної системи підготовки публічних лідерів, враховуючи багаторічний досвід НАДУ; при цьому необхідно приділити особливу увагу змісту та формам освітнього процесу, посиленню мотиваційного складника в підготовці публічних лідерів, оновленню нормативно-правової бази тощо.

**Висновки і пропозиції.** Ми виходимо з того, що наукові здобутки в зазначених вище напрямках повинні впроваджуватись у формі пілотних проектів у регіональних інститутах при координації з боку Адміністрації Президента України та НАДУ. У разі успішної реалізації практичного складника пілотних проектів існуюча система НАДУ може стати подібною до французьких «гранд еколь»: добирати кращих із найкращих, за допомогою яких змінюватимуться державне управління та країна в цілому.

**Список використаної літератури:**

1. Государство – это он: как Ли Куан Ю создал процветающий Сингапур [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rbc.ru/ins/politics/23/03/2015/550ff3569a79473e26caeee0>.
2. Эффективні замітники лідерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://toplutsk.com/articles-article\\_107.html](http://toplutsk.com/articles-article_107.html).
3. Лейбниц Г. В. Сочинения : в 4 т. / Г. В. Лейбниц. – М. : Мысль, 1982–1989. – Т. 2. – 1983. – 686 с.
4. Лі Куан Ю. Сингапурська історія. Мемуари / Лі Куан Ю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://toloka.hurtom.com/viewtopic.php?t=42972>
5. Локк Дж. Избранные философские произведения : в 2 т. / Дж. Локк. – М. : Соцэкгиз, 1960.
6. Макиавелли Н. Избранное / Н. Макиавелли. – М., 1999. – 400 с.
7. Навыки XXI века: новая реальность в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://erazvitie.org/article/navyki\\_xxi\\_veka\\_novaja\\_realnost](http://erazvitie.org/article/navyki_xxi_veka_novaja_realnost).
8. Становление Стива Джобса. Путь от безрассудного выскочки до лидера-визионера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tadviser.ru/index.php>.
9. Тичи Н. Лідери реорганізацій (із опыта американських корпорацій) / Н. Тичи, М.А. Деванна. – М. : Экономика, 1990. – 210 с.
10. Про деякі питання Національної академії державного управління при Президенті України : Указ Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/375/2016>.
11. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
12. Фрейд З. Моисей и монотеизм / З. Фрейд [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://royallib.com/book/freyd\\_zigmund/zigmund\\_freyd\\_moisey\\_i\\_monoteizm.html](http://royallib.com/book/freyd_zigmund/zigmund_freyd_moisey_i_monoteizm.html).
13. Холодовский Р.И. Кризис в ренессансной Италии и гуманизм Макиавелли: трагедия «Государя» / Р.И. Холодовский // Из истории социальных движений и общественной жизни. – М., 1981. – С. 133–157.
14. Эрхард Л. Полвека размышлений: речи и статьи / Л. Эрхард. – М. : Руссико ; Ордынка, 1993. – 450 с.

---

**Камок Т. В. Прологомены поисков успешного социального лидерства**

*В статье рассмотрены исторические аспекты руководства управленцев-лидеров, выявлены их ключевые черты и сделаны выводы о необходимости обновления учебных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.*

**Ключевые слова:** управленец-лидер, современный руководитель, стиль управления, лидерство, лидерские качества, система НАГУ.

**Kamok T. V. Prolegomens of searching successful social leadership**

*The article deals with historical aspects of training managerial leaders, identifying their key features and drawing conclusions as for the necessity of updating educational programs, retraining and post-graduate programs for managerial staff.*

**Key words:** managerial leader, modern manager, management style, leadership, leader's qualities, NAPA system.