

**С. Калашнікова,**

проректор з інноваційного розвитку Київського університету  
імені Бориса Грінченка, кандидат наук з державного управління, доцент

## **ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА БІЗНЕС-ЛІДЕРІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду формування бізнес-лідерів задля забезпечення успішної життєдіяльності та розвитку організацій в умовах сучасних суспільних трансформацій. У центрі уваги — зміст, принципи, методи та технології професійної підготовки бізнес-лідерів.*

**Ключові слова:** управління організацією, трансформація, лідерство, компетенції, професійний розвиток, лідерський потенціал.

Сучасне суспільство характеризується високим рівнем динамізму та широким спектром змін. Про актуальність змін зазначав ще Гераклід, стверджуючи що постійними тільки зміни. Цікавим є той факт, що термін «зміни» походить від давньофранцузького слова «changer», первинне значення якого є «вигин» (гілок, що тягнуться до сонця або виноградної лози) [12, с. 15].

Зміни як соціальне явище є предметом наукових досліджень у різних сферах — від економічної до психологічної. Зміни досліджуються на різних рівнях: суспільному, організаційному й особистісному (індивідуальному).

Готовність ефективно функціонувати в умовах змінного середовища — критична характеристика сучасної організації, яку часто іменують як «адаптивність» і відносять до ключових організаційних компетенцій сьогодення. Розвиток лідерського потенціалу в організаціях розглядається як шлях для забезпечення їх адаптивності.

**Мета статті** — проаналізувати провідний зарубіжний досвід професійної підготовки бізнес-лідерів задля врахування позитивних здобутків у вітчизняній практиці.

*Зміни як основа трансформаційного лідерства*

Термін «трансформаційне лідерство», уведений Д. Бернсом, передбачає трансформування, перетворення людини. В основі такої особистісної трансформації<sup>1</sup> лежить визнання того, що трансформація людини, зміна її поведінки можлива лише при трансформації її установок. Іншими словами, трансформаційне лідерство має у своїй основі моральне і духовне підґрунтя: «Трансформаційне лідерство за своєю суттю є моральним, так як покращує поведінку людей та посилює їхні духовні прагнення...» [10, с. 340].

Слід підкреслити, що трансформаційне лідерство стосується як особистості (індивідуальне лідерство), так і організації (організаційне лідерство).

П. Сенге визначає трансформацію організації як «глибокі зміни для позначення організаційних реформ, у процесі перебігу яких досягаються зміни цінностей, прагнень і поведінки людей... Організація не просто починає робити щось нове: вона нарощує можливості, для того, щоб діяти по-новому, по суті, щоб бути готовою до подальших змін» [12, с. 15].

Головною рушійною силою змін на всіх рівнях є навчання, в результаті якого відбувається трансформація особистості та організації.

Ще Конфуцій розглядав навчання як процес трансформації, який відбувається в середині однієї людини, але через взаємодію з іншими людьми. Для того, щоб навчання забезпечило результат (відбулася трансформація), знання, отримані у процесі навчання, мають бути за-своєні, усвідомлені та узгоджені з поглядами й установками конкретної людини.

Значення навчання для організаційного розвитку розкриває, зокрема, П. Сенге, який вводить у практику використання та пропагування досить популярний сьогодні термін «саморозвивальна організація»<sup>2</sup>. Сутність останньої її автор розкриває так:

- «Всі організації так чи інакше навчаються, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Але деякі навчаються швидше й ефективніше за інші, якщо займаються цим у процесі щоденної роботи» [12, с. 24].

- «Організації становлять результат мислення і діяльності своїх членів. Щоб перетворити

<sup>1</sup> Первинне значення лат. слова «transformatio» — зміна форми, перетворення.

<sup>2</sup> Англ. відповідники — learning (self-learning) organization, developing (self-developing) organization.

організації на краще, потрібно дати людям можливість змінити спосіб мислення і взаємодії» [12, с. 33].

• «Практика організаційного навчання передбачає реальну діяльність: розвиток нових керуючих ідей; поновлення інфраструктури; створення нових методів управління й виконання виробничих завдань. Якщо дати людям можливість брати участь у таких нових видах діяльності, у них розвинуться стійкі здібності до змін» [12, с. 33].

З точки зору П. Сенге, саморозвивальні організації відрізняються від інших тим, що можуть самі моделювати своє майбутнє, а отже, сприяти організаційному лідерству. В цьому ракурсі важливо підкреслити наступний асоціативний зв'язок.

Англійське слово «learning» (навчання) виникло з індоєвропейського іменника «leis», що означає «шлях, дорога». Таким чином, «to learn» (навчатися) означає «йти нескінченною дорогою, яка приведе кожного з нас до своєї мети» [10, с. 34].

Англійське слово «leader» утворено від дієслова «to lead», що означає «вести». У свою чергу, етимологія англосаксонського кореня у словах «lead», «leader», «leadership» бере свій початок від «laed», що означає «шлях» або «дорога», дієслово «laeden» означає «мандрувати».

На наш погляд, така етимологічна близькість, спорідненість слів «лідерство» та «навчання» є не випадковою, вона засвідчує значення освіти у розкритті лідерського потенціалу кожної особистості, а особливо сьогодишніх і потенційних керівників. Актуальність останнього у сучасних умовах засвідчено такими висловами:

• «Підготовка не просто менеджерів, а саме лідерів стала завданням першої необхідності» [8].

• «Світ відходить від старого стилю менеджменту у напрямі до нової концепції ефективного лідерства, що породжує індустрію розвитку лідерства<sup>3</sup>» [1, с. 9].

#### *Трансформація управлінських парадигм*

Управління як один із видів професійної діяльності також характеризується констатацією парадигмальних трансформацій.

Р. Дафт розглядає парадигму як «спільну ментальність, що представляє основний спосіб осмислення, сприйняття та розуміння світу» [6, с. 22]. Вчений виділяє дві основні парадигми щодо управління: традиційну (стару) і нову. Їх порівняння на рівні ключових характеристик представлено у *табл. 1*.

### ХАРАКТЕРИСТИКИ ТРАДИЦІЙНОЇ ТА НОВОЇ ПАРАДИГМ УПРАВЛІННЯ

Стара парадигма	Нова парадигма
Стабільність	Плинність
Контроль	Делегування влади
Конкуренція	Співробітництво
Однорідність	Різноманітність
Егоцентризм	Суспільна значущість
Героїзм	Скромність

Примітка: таблиця складена на основі джерела [6, с. 22].

Д. Хенна, досліджуючи проблематику управління, констатує перехід від парадигми підлеглості, яка є «нервовим центром нашого бюрократичного світу», до парадигми відповідальності [13, с. 67].

С. Кові, характеризуючи розвиток теорії управління, виділяє чотири управлінські парадигми:

Парадигма наукового управління, в основі якої — економічна людина та економічна стабільність.

Парадигма людських відносин визнає порядок і економічну соціальну сутність людини.

Парадигма людських ресурсів додає до двох попередніх психологічну сутність людини, що означає: «Крім потреб у економічній стабільності та соціальній приналежності, люди відчують потребу в розвитку, вони хочуть ефективно і творчо брати участь у досягненні гідних цілей» [7, с. 155].

Принцип-центричне лідерство додає до попередніх розуміння людини як духовної істоти, що потребує постановки цілей, які «повинні надихати та ушляхетнювати, звертатися до вищого “я”» [7, с. 155] кожної людини.

Зміна управлінських парадигм веде до переосмислення цілей, цінностей і стратегій управління.

#### *Організаційна трансформація*

Зміна організаційних парадигм пов'язана з еволюцією управління. Це, зокрема, підтверджує дослідження Б. Ленгела, в якому він виділив чотири етапи такої еволюції (*табл. 2*).

Для забезпечення ефективного управління в умовах змінного середовища сучасні організації стоять перед потребою формування та розвитку

<sup>3</sup> Leadership Development Industry.

## ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСНО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕВОЛЮЦІЇ (ЗА Б. ЛЕНГЕЛОМ)

Етап	Середовище	Характеристики організації	Характеристики управління
1	Стабільне	Маленька Горизонтальна	Макрорівень (загальне бачення) Орієнтація на налагодження зв'язків Загальна координація корпоративної культури (ідеї, цінності, традиції)
2	Стабільне	Велика Ієрархічна Функціональна	Макрорівень (технічні деталі, специфікація) Увага зосереджена на завданнях Раціоналізм
3	Хаотичне Швидкозмінне	Велика Горизонтальна Міжфункціональна	Макрорівень Модернізація оргструктури Делегування повноважень
4	Хаотичне Швидкозмінне	Організація на засадах саморозвитку через навчання	Макрорівень (місія, візія) Корпоративні цінності Розкриття потенціалу кожного Особистісний та професійний розвиток

серед своїх співробітників лідерського потенціалу. Вирішення цього завдання здійснюється шляхом:

- Розроблення моделі професійних компетенцій керівника-лідера конкретної організації відповідно до місії, візії та цінностей останньої.
- Удосконалення процедур відбору персоналу задля підвищення їх ефективності.
- Оцінка персоналу з акцентом на рівень лідерського потенціалу.
- Планування та реалізація відповідних заходів і програм з розвитку управлінців-лідерів.

*Модель «Групи прискореного розвитку»<sup>4</sup> (далі – ГПР)*

Зазначений підхід до професійного розвитку управлінців дає змогу виявляти в організації співробітників, які володіють високим лідерським потенціалом і розвивати їхні здібності.

Реалізація даної моделі передбачає наступні кроки:

1. Формування групи зі співробітників організації, які володіють високим лідерським потенціалом.

2. Забезпечення з боку керівництва компанії розширення посадових вимог чи отримання нових призначень для відібраних співробітників. У результаті чого, як стверджують розробники програми, «вони навчаються набагато швидше та більш точно оцінюють можливості свого кар'єрного зростання» [3, с. 43].

3. Прикріплення наставників до всіх учасників ГПР.

4. Організація та проведення численних тренінгів і спеціальних навчально-розвивальних заходів для учасників ГПР.

До критично важливих факторів програми, що забезпечують її успіх, належать такі два:

- Учасники ГПР мають повну інформацію про свій прогрес і постійно інструктуються спеціалістами.

- Менеджери вищої ланки і кадрової служби уважно слідкують за розвитком цих службовців та оцінюють ступінь їхньої готовності для того, щоб зайняти нову посаду.

Вихідним пунктом для реалізації вищезазначеного алгоритму є завдання виявлення в організації службовців з високим лідерським потенціалом. Основна мета такого відбору полягає в тому, щоб знайти людей, «здатних привнести найбільшу віддачу на інвестиції в ресурси, необхідні для їх розвитку» [3, с. 87]. Важливо підкреслити, що при відборі потенційних кандидатів здійснюється оцінювання не тільки необхідних навичок і здібностей, а й мотиваційних факторів, наявність яких є фундаментом для ефективного професійного зростання. Відбір кандидатів передбачає визначення організацією чітких критеріїв – вимог до кандидатів.

Практика засвідчує, що подібне зміщення при відборі кандидатів акценту від формальних показ-

<sup>4</sup> Розроблена та апробована експертами компанії DDI – Development Dimensions International Acceleration Pools. Режим доступу: <http://www.ddiworld.com/growourleaders>.

ників (диплом, сертифікати, рекомендації) — цей процес дістав назву креденціалізму<sup>5</sup> — на фактичні (особисті якості, мотивація, цінності) підвищує ефективність процедур відбору кандидатів на управлінські посади та посадових ротацій.

Орієнтація на індивідуальну траєкторію розвитку, адаптивність до конкретних потреб, гнучкість щодо часу, ритму та змісту навчання — ці характеристики моделі ГПР забезпечують її результативність, оскільки дають змогу «розвивати в людині лідерські здібності буквально в будь-якій точці її кар'єри» [3, с. 48].

Щодо змісту навчання слід зазначити, що розвиток управлінців-лідерів спрямовано за чотирма контекстним лініями, які детермінуються наступними запитаннями у такій послідовності: Що я знаю про організацію? Що я вже робив? Що я вмю робити? Що я собою представляю?

Таким чином, здійснюється комплексне оцінювання потенціалу кожного учасника. Результати оцінювання слугують підґрунтям для визначення пріоритетів подальшого розвитку кожного учасника ГПР. Списки пріоритетів розвитку учасників ГПР набувають статусу офіційного документа в організації та є частиною стратегії організаційного розвитку: «Розвиток, робочі завдання учасників ГПР та успіх організації є взаємопов'язаними» [3, с. 65].

Постійний моніторинг результатів розвитку учасників ГПР за їх безпосередньої участі здійснюється шляхом заповнення відповідної «анкети процесу розвитку» та є базисом для прийняття рішень самим співробітником щодо свого професійного руху. Розробники програми спрямовують усі зусилля задля того, щоб інтереси співробітників та їхні погляди на потреби свого майбутнього розвитку були максимально враховані.

Завершуючи аналіз цієї моделі, зазначимо, що імплементація підходу ГПР сприяє розвитку в організації як індивідуального, так і організаційного лідерства. Перше є результатом фактичної зміни «поведінкових шаблонів» [3, с. 70], друге «пов'язано з серйозними змінами в організаційній культурі» [3, с. 75].

*Програма «Міжнародний магістр практичного менеджменту»<sup>6</sup>*

Програма розроблена фахівцями низки бізнес-шкіл з 5 країн: Індії, Канади, Англії, Франції, Японії. Мета програми — «допомогти менеджерам стати не просто успішними керівниками, але

й людьми розумними — думаючими, зацікавленими, ерудованими» [9, с. 316].

Структуру програми складають 5 двотижневих модулів, кожний з яких присвячений певному аспекту управлінської діяльності та відповідає певному типові мислення сучасного управління:

- «Управління власною особистістю» (рефлексивний склад розуму).
- «Управління організацією» (аналітичний склад розуму).
- «Управління контекстним середовищем» (життєвий склад розуму).
- «Управління відносинами» (колективістський склад розуму).
- «Управління змінами» (дієвий склад розуму) [9, с. 322].

Формування кожного змістового блоку забезпечується «відповідальною» школою. Слід зазначити, що вибір «відповідальної» школи є не випадковим, а базується на врахуванні специфіки національної ментальності конкретної країни та, зокрема, обґрунтовується розробниками програми таким чином:

- Рефлексія, осмислення — відповідальність Англії, країни думаючих і розумних людей.
- Аналіз — відповідальність Канади, де аналітичний підхід до управління має найбільш тривалу історію.
- Уміння набувати життєвий досвід — відповідальність Індії — місця зустрічі різних культур, цивілізацій і навіть епох.
- Співробітництво — відповідальність Японії, яка справді приділяє значну увагу поняттю колективізму.
- Дія — відповідальність Франції, де накопичено значний та ефективний досвід управління змінами» [9, с. 325].

Щодо методичного аспекту програми, то слід зазначити про використання різних видів навчальної діяльності, серед яких:

- аудиторні заняття;
- письмова робота щодо самодослідження<sup>7</sup> — проводиться з метою самоаналізу, осмислення засвоєного через призму власної професійної діяльності;
- самостійне навчання (як етап підготовки до Модуля II) — спрямоване на засвоєння нових понять у сфері маркетингу, фінансів і бухгалтерської звітності;

<sup>5</sup> Credentialism (англ.) — оцінка працівника при прийомі на роботу виключно за дипломом, документами й рекомендаційними листами [9, с. 163].

<sup>6</sup> International Master of Practical Management (IMPM). Режим доступу: <http://www.impm.org.ua>.

<sup>7</sup> Reflection paper (англ.).

- обмін управлінським досвідом (між Модулем II та Модулем IV) – захід, під час якого учасники розподіляються парами та проводять у «гостях» на роботі один у одного по одному тижню;

- проекти, спрямовані на прикладну (практичну) професійну діяльність з метою «змінити щось у своїх компаніях» [9, с. 360].

Здійсненню реальних особистісних та організаційних змін сприяють ще дві важливі риси цієї програми. Перша полягає в тому, що саме організації направляють на навчання своїх управлінців і відповідно оплачують це навчання. Таким чином, ми отримуємо «розподілену відповідальність» за результати програми. Друга особливість полягає в тому, що на програму направляється не одна особа від організації, а кілька «з тим, щоб вони разом могли працювати над питаннями, що стоять перед організацією, та з тим, щоб у навчальній аудиторії були чітко виражені групи, а не зібрання випадкових людей» [9, с. 319]. Такий підхід працює на посилення організаційної спроможності – ще одного значущого результату реалізації програми.

Серед низки методичних та організаційних аспектів даної програми, на наш погляд, на особливу увагу з точки зору їхньої інноваційності заслуговують наступні.

*Модульний принцип побудови програми.* Кожний модуль є результатом поєднання 3-х складових: «цінний вихідний матеріал – досвід учасників і відповідна концепція; культура спілкування, коли вітається осмислення досвіду; кілька нескладних ідей для того, щоб організувати їх обговорення» [9, с. 342].

*Сесії поза аудиторією та зустрічі з експертами.* Такі види навчальної діяльності надають змогу для управлінців «дивитися й слухати, спостерігати та осмислювати».

*Розміщення столів в аудиторії.* Використовується принцип «апострофічних столів», коли мобільні столи та додаткові маленькі столики («апострофи») можуть бути розміщені в різний спосіб за потреби поточного моменту. Така просторова гнучкість впливає і на гнучкість щодо організації групової та індивідуальної роботи під час занять.

*Принцип «50 на 50».* Принцип полягає у тому, що половина аудиторного часу віддається на вирішення проблем учасників та безпосередньо учасниками. Реалізація принципу можлива за умови забезпечення прикладного аспекту матеріалу, що вивчається під час занять, та його кореляції з актуальними проблемами і потребами учасників навчання. Саме тому ключовим завданням для викладачів програми є добирати матеріал, формувати та подавати його таким чином, щоб він був цікавим для учасників: «Учас-

ники повинні відчувати залученість у заняття: бачити та розуміти, як те, що презентовано викладачем співвідноситься з їх життєвими та робочими ситуаціями» [9, с. 329].

*Метод «Ранкове осмислення».* Учасникам надається можливість виговоритися зранку «на свіжу голову», коли матеріал, отриманий напередодні, вже переосмислений. Основне призначення такої практики – «схопити та сформулювати основне, поділитися поглядами, звернути увагу на важливе, записавши це у так звану «Книгу осяянь»» [9, с. 330].

*«Польові дослідження».* Це навчально-виробнича практика, під час якої учасники програми відвідують організації, в яких працюють їхні колеги з метою дослідити конкретне питання. Відповідальність за організацію практики несуть безпосередньо учасники програми – співробітники цих компаній. Вони самі визначають тему з урахуванням спрямованості модуля, розподіляють клас на групи, направляють їх у різні підрозділи компанії для роботи, організують саме дослідження та надають необхідні рекомендації практикантам. Групи працюють протягом одного дня. Наступного дня учасники збираються та систематизують отримані дані, а після обіду проводять презентацію в аудиторії, висновки обговорюють, а представники компанії вносять свої зауваження.

*Стиль роботи викладачів.* Автори програми виділяють кілька ключових моментів, що мають бути враховані при формуванні викладацького стилю:

- «Мета викладача – організувати такий обмін, щоб менеджери, які знаходяться в аудиторії, передавали вміння та навички один одному й навчилися їх використовувати у своїй практиці» [9, с. 331].

- «Роль викладачів у аудиторії, яка мислить, полягає в тому, щоб проникати у саму сутність поточних робочих проблем учасників програми, стимулювати серйозні обговорення, направляти течію бесіди у потрібне русло... розговорити учасників, «витягнути» з них приклади реального досвіду та працювати разом з ними для того, щоб допомогти поєднати отримані на заняттях знання з власним досвідом» [9, с. 331].

- «Для проведення таких занять необхідна безпосередня участь викладача: фізична, інтелектуальна та емоційна, оскільки аудиторія потребує його думок і міркувань, активності та енергії» [9, с. 332].

- «Викладач задає тон в аудиторії, налаштування та відкритість, толерантність та довіру. Навчання сильно залежить від загального настрою в середині аудиторії, і передусім від поваги і довіри один до одного» [9, с. 332].

*Наставництво.* Куратори груп забезпечують організаційну та індивідуальну підтримку навчального процесу, допомагаючи кожному учасникові у його спілкуванні з колегами і викладачами та пов'язуючи всі процеси навчання, зокрема шляхом керівництва проектами та дипломними роботами.

Поряд із зазначеними характеристиками програми її успіх визначається визнанням та імплементацією принципу «розподіленої відповідальності», за якого учасники «несуть свою частку відповідальності за навчання, стають партнерами і співучасниками процесу» [9, с. 344] на всіх етапах реалізації програми.

#### *Програма із саморозвитку лідерства<sup>8</sup>*

Зазначена програма розроблена Оксфордською академією лідерства<sup>9</sup> у співробітництві з Брахма Кумаріс Університетом<sup>10</sup>. Її мета — «Знайди свій компас». Програма реалізується у формі «ретрит» (від *англ.* retreat — самотність, відлюдність), що передбачає «повну ізоляцію від звичного середовища та концентрування на певній діяльності» [5, с. 248].

Програма робить акцент на формуванні «власного компасу» щодо обмірковування власного стилю управління, пріоритетів життя та кар'єрного розвитку. Завдання програми визначені так [2]:

1. Зрозуміти динаміку і турбулентність сучасної глобальної економіки та її вплив на особисте життя і професійну діяльність.

2. Розробити чіткий компас для наступного етапу щодо особистого життя та професійної кар'єри. Оцінити власні цінності, пріоритети та риси лідера.

3. Пізнати секрети управління людьми у часи турбулентності.

4. Прояснити головні орієнтири та рішення, що є необхідними для подальшого руху в правильному напрямі.

5. Зрозуміти, як краще інтегрувати особисте і професійне життя.

6. Визначити чіткі життєві пріоритети».

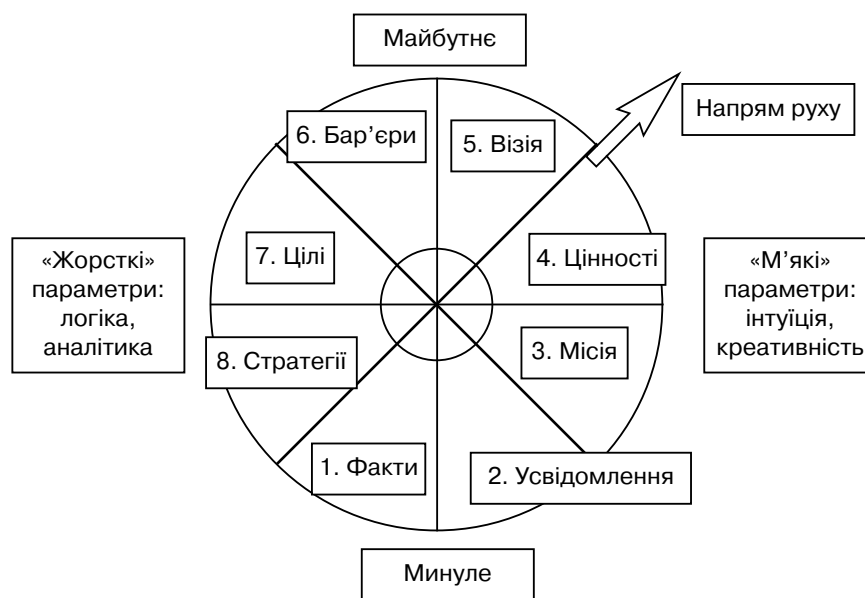
Структура програми зображена на *рис. 1*.

Поєднання інтерактивних майстер-класів, дискусій, аналізу реальних життєвих прикладів професійної та особистої трансформації, медитацій формують підґрунтя для глибокої персональної рефлексії та самопізнання<sup>11</sup>.

Програма діє з 1993 р. Станом на осінь 2007 р. (коли автор статті отримав унікальну можливість безпосередньо навчатися за програмою) участь у курсі взяло понад 50 тис. управлінців з понад 45 країн світу.

#### *Програма для корпоративних директорів*

Ця програма розроблялась і реалізовувалась у Російському інституті корпоративних директорів. Основою для її розробки слугували результати досліджень К. Барлетт та С. Гошал, які виділили нові ролі та компетенції керівника вищого рівня.



*Рис. 1.* «Компас» програми з розвитку лідерства

<sup>8</sup> The Self Managing Leadership Program. Режим доступу: <http://www.oxfordleadership.com>.

<sup>9</sup> Oxford Leadership Academy. Режим доступу: <http://www.oxfordleadership.com>.

<sup>10</sup> Brahma Kumaris World Spiritual University. Режим доступу: <http://www.bkwsu.com>.

<sup>11</sup> Reflective inquiry (англ.).

Спектр основних завдань програми містить такі компоненти:

- зміна горизонту бачення, контексту, ментальних границь;
- розширення меж досвіду шляхом вивчення бізнес-кейсів і проблемних ситуацій;
- переозначення ролі керівника;
- засвоєння нових інструментів рішення проблем;
- отримання нової інформації [4, с. 281].

Зміст програми є таким:

*Модуль 1.* Бачення у корпоративному управлінні.

*Модуль 2.* Організація роботи ради директорів.

*Модуль 3.* Розкриття інформації про компанію.

*Модуль 4.* Робота ради з формування та реалізації стратегії.

*Модуль 5.* Фінансова інформація у роботі ради директорів.

*Модуль 6.* Робота ради у процесі реструктуризації та управління кризами.

Термін реалізації програми складає 6 днів. Програма побудована за модульним принципом і містить 6 вищезазначених модулів, з яких два перші є обов'язковими, інші — вибіркові.

*Концепція формування лідерів ВАТ «Магнітогорський металургійний комбінат»*

Пропонована концепція є прикладом реалізації корпоративної програми підготовки лідерів. Сутність останніх визначена самою компанією таким чином: «Лідер свідомо розвиває себе, вносить свій індивідуальний творчий вклад в управлінські системи. Це особистість, яка знайшла своє призначення, свою місію. Лідер стимулює у корпорації інтерес до результатів її діяльності, ініціює інновації, зміцнює престиж корпорації. Лідер — персональне мистецтво та втілення корпоративного стандарту» [11].

Професіоналізм лідерів розглядається компанією як «основа її довготривалої конкурентноздатності, стабільного зростання та процвітання у матеріальному, соціальному та духовному контекстах» [11].

До базових принципів професійної підготовки лідерів належать такі:

- Кожний керівник має бути лідером.
- Формування лідерів має здійснюватися у просторі традицій, культури та стратегії корпорації.
- Процес формування лідерів має бути прогнозованим і базуватися на визначеній моделі компетенцій лідера (у складі професійних знань та умінь, а також ділових і особистих якостей).
- Процес формування має бути керованим та інтенсивним у часі, різномірним щодо методів підготовки.

Модель компетенцій лідера зазначеної корпорації має «форматно-кластерну» структуру та виступає вхідним і вихідним орієнтиром програми: «Кожна компетенція проектується на рівні конкретних поведінкових індикаторів, які ми тестуємо при вхідному контролі, формуємо у процесі роботи, тестуємо під час вихідного контролю» [11].

Задля забезпечення ефективності програми її розробниками здійснюється:

- добір відповідних методів і форм навчання для розвитку визначених компетенцій;
  - моделювання ситуаційних вправ, ділових і рольових ігор, імітацій, тренінгових вправ під конкретні поведінкові індикатори;
  - адаптування процедури оцінювання тощо.
- У межах програми проводяться:
- лекції та семінари (основне призначення яких — розвиток знань компетенцій);
  - тренінги, аналіз ситуацій, ділові ігри, симуляції та стажування (основне призначення яких — розвиток вмінних і поведінкових компетенцій).

Таблиця 3

### СУЧАСНІ БІЗНЕС-КЕРІВНИКИ ВИЩОЇ ЛАНКИ

Ролі та завдання	Основні риси	Знання	Здібності
Визначення контексту бізнесу та горизонту можливостей, стандартів виконання та ефективності	Інституційне бачення	Розуміння компанії у контексті її бізнесу та операцій	Створювати робочий ентузіазм
Створення контексту для співробітництва та довіри	Відкритий розум і чесність	Розуміння організації, корпоративної культури, структури і процесів	Вселяти впевненість та культивувати довіру
Формування корпоративних цінностей та амбіцій	Натхнення, інтуїція та проникливість	Знання різних компаній, галузей та спільнот	Суміщати концептуальні погляди з мотивацією персоналу на досягнення

Примітка: таблиця розроблена на основі [4, с. 274]

Інтеграція вищезазначених організаційних і методичних аспектів забезпечує адресність підготовки та практичну спрямованість програми навчання.

Здійснений аналіз дає нам змогу констатувати наступні висновки:

1. Головною рушійною силою змін є навчання, в результаті якого відбувається трансформація особистості та організації.

2. Етимологічна спорідненість слів «лідерство» та «навчання» засвідчує значення професійної підготовки у розкритті лідерського потенціалу управлінців.

3. Формування та розвиток лідерського потенціалу в організаціях здійснюється шляхом: розроблення моделі професійних компетенцій керівника-лідера; удосконалення процедур відбору персоналу; оцінювання персоналу з акцентом на рівень лідерського потенціалу; реалізації програм з розвитку управлінців-лідерів.

4. Зміщення акценту при доборі кандидатів на управлінські посади від формальних показ-

ників (диплом, сертифікати, рекомендації) на фактичні (особисті якості, мотивація, цінності) підвищує ефективність процедур відбору та посадових ротаций.

5. До характеристик програм професійної підготовки бізнес-лідерів, які забезпечують їх ефективність, слід віднести такі: орієнтація на індивідуальну траєкторію розвитку; адаптивність до конкретних потреб; гнучкість (часова, просторова, змістова, методична, технологічна); імплементація принципу «розподіленої відповідальності»; поєднання інтерактивних майстер-класів, дискусій, аналізу реальних життєвих прикладів професійної та особистої трансформації; добір відповідних методів і форм навчання для розвитку визначених компетенцій; моделювання ситуаційних вправ, ділових і рольових ігор, імітацій, тренінгових вправ під конкретні поведінкові індикатори; адаптування процедури оцінювання тощо.

6. Вхідним і вихідним орієнтиром програм професійної підготовки бізнес-лідерів виступає модель (профіль) компетенцій.

*Статья посвящена анализу зарубежного опыта формирования бизнес-лидеров для обеспечения успешной жизнедеятельности и развития организаций в условиях современных общественных трансформаций. В центре внимания — содержание, принципы, методы и технологии профессиональной подготовки бизнес-лидеров.*

*The article is devoted to analysis of foreign experience in formation of business leaders for providing successful activity and development of organizations in conditions of modern social transformations. The attention is concentrated on contents, principles, methods and technologies of business leaders' professional training.*

## ЛІТЕРАТУРА

1. Background Notes on Leadership Program. — Washington, D.C. — WBI, 2007. — 19 p.
2. Self-managing Leadership Retreat [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.globalretreatcente.org.uk>. — Назва з екрану.
3. Байхэм У. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей / У. Байхэм, О. Смит, М. Пизи. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2002. — 416 с.
4. Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / под общ. ред. С. Р. Филоновича. — М.: Изд. дом «ГУВШЭ», 2004. — 690 с.
5. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 302 с.
6. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн — М.: Эксмо, 2008. — 480 с.
7. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 375 с.
8. Лидеры нового поколения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ld/ld/ld019.html>. — Назва з екрану.
9. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Г. Минцберг. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 544 с.
10. Оуэн Х. Призвание — лидер: полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 384 с.
11. Ошуркова Н. А. Концепция формирования лидеров ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» [Электронный ресурс] / Н. А. Ошуркова. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru/labragu/articles/?id=8277/>. — Заглавие с экрана.
12. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р. Б., Смит Б. Дж. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 624 с.
13. Хэнна Д. Лидерство на все времена: результаты сегодня — наследие на века / Д. Хэнна. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 297 с.