

**Отич Олена Миколаївна,  
доктор педагогічних наук, професор,  
проректор з науково-методичної роботи  
та міжнародних зв'язків ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»**

## **ЕСТЕТИЧНІ ТА ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ**

**Анотація.** На основі теоретичного аналізу сутності і типології еліт, розгляду основних положень «Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки» щодо добору, підготовки, розстановки і залучення до реалізації пріоритетних проектів держави нової управлінської еліти у статті обґрунтовано естетичні та етичні засади її формування. До них віднесено категорії прекрасного – потворного, піднесеного – низького, комічного – трагічного та принципи синтонічності, гармонії, автаркії в управлінні, зорієнтованості цього процесу на певний ідеал; опори на образ.

**Ключові слова:** управлінська еліта, теорія еліт, державна кадрова політика, естетичні та етичні засади.

**Отич Елена Николаевна**

## **ЭСТЕТИЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ**

**Аннотация.** На основе теоретического анализа сущности и типологии элит, рассмотрения основных положений «Стратегии государственной кадровой политики на 2012–2020 годы» по отбору, подготовке, расстановке и привлечения к реализации приоритетных проектов государства новой управленческой элиты в статье обоснованы эстетические и этические принципы ее формирования. К ним отнесены категории прекрасного – безобразного, возвышенного – низкого, комического – трагического и принципы синтоничности, гармонии, автаркии в управлении, ориентированности этого процесса на определенный идеал; опоры на образ.

**Ключевые слова:** управленческая элита, теория элит, государственная кадровая политика, эстетические и этические принципы.

**Otych Olena Mykolayivna**

## **AESTHETICS AND ETHICS PRINCIPLES OF FORMING OF THE NATIONAL ADMINISTRATIVE ELITE**

**Abstract.** On the basis of theoretical analysis of essence and types of elites, exposition of substantive provisions of Strategy of public skilled policy on 2012–2020 in relation to a selection, preparation, placing and bringing in, to realization of priority projects of the state of new administrative elite, in the article grounded there are aesthetics and ethics principles of its forming. To them categories are attributed wonderful – ugly, elevated – low, comical – tragic and principles of principles of simfonies, harmonies, to the autarchy in a management, orientation of this process on a certain ideal; supports are on appearance.

**Keywords:** administrative elite, theory of elites, public skilled policy, aesthetics and ethics principles.

## Постановка проблеми

**Актуальність проблеми дослідження.** З одеського гумору до нас дійшов вислів, який став крилатим: «Якщо ти такий розумний, то чого ж ти такий бідний?» Цей вислів можна пристосувати сьогодні до усієї Української держави, яка, маючи потужні природні та соціальні ресурси, переживає системну кризу, спричинену, за однозначним висновком політологів, економістів, управлінців, науковців та інших, прорахунками в управлінні соціально-економічними процесами й відсутністю консолідованої сили, здатної ефективно реалізувати ці управлінські функції.

## Аналіз останніх досліджень та публікацій

Як зазначає італійський соціолог Г. Моска, основою суспільного розвитку є не економіка, а політика, управління державним механізмом, що здійснює адміністративно-управлінська еліта нації. Саме цю ідею покладено ним в основу теорії еліт<sup>6,7</sup>.

Як відомо, *еліта* у перекладі з французької означає – *вершки, відбірне, краще з кращого*. У соціальному значенні це – *вершки суспільства, провідники нації, національна аристократія*, як називав еліту у своїй концепції В. Липинський<sup>4</sup>. Адже елітам належить особлива роль у творенні суспільного прогресу, оскільки вони, за висловом Президента НАПН України академіка В. Кременя, утворюють творче ядро соціуму, виступають джерелом його енергії<sup>3</sup>.

## Виклад основного матеріалу

Типи еліт конституюються відповідно до сфер і видів людської діяльності. Так, К. Манхейм розрізняє політичну, організаторську, інтелектуальну, художню, моральну та релігійну еліти<sup>5</sup>. Г. Лассуелл — владну, шляхетну, популістську, еліту багатіїв, спеціалістів та ідеологів<sup>10</sup>. Українські й зарубіжні дослідники Г. Ашин, Г. Дмитренко, Ю. Ковбасюк, Є. Охотський, Т. Ріктор, О. Романовський та інші<sup>1;2;8</sup>, виокремлюють політичну, бізнесову, військову, наукову, мистецьку, релігійну та інші еліти, які об'єднують в окремі елітарні групи: духовну, інтелектуальну, політичну, економічну, управлінську, гуманітарно-технічну тощо.

Серед цих груп особлива роль відводиться управлінській еліті, яка найбільшою мірою залучена до процесів соціальної творчості й здатна

---

<sup>6</sup> Моска Г. Правящий класс / Г. Моска // Антология мировой политической мысли: в 5 т. — М., 1997. — Т. 2.

<sup>7</sup> Моска Г. Элементы политической науки / Г. Моска. — М., 1953.

<sup>4</sup> Липинський В. Листи до братів-хліборобів / В. Липинський. — Вид. 2-ге. — Нью-Йорк : Булава, 1954.

<sup>3</sup> Еліта: витоки, сутність, перспектива / авт. кол. : В. Г. Кремень, В. В. Ільїн, С. В. Пролеєв [та ін.] ; за ред. В. Г. Кременя ; НАПН України, Ін-т обдар. дитини, Т-во «Знання» України [та ін.]. — К. : Т-во «Знання» України, 2011. — 526 с.

<sup>5</sup> Манхейм К. Избранное: социология культуры / К. Манхейм. — М.; СПб. : Университетская книга, 2000.

<sup>10</sup> Harold D. Lasswell on Political Sociology / D. Harold. — Chicago-London, 1977.

<sup>1</sup> Ашин Г. К. Курс элитологии / Г. К. Ашин, Е. В. Охотский. — М. : Спортакадемпресс, 1999.

<sup>2</sup> Дмитренко Г. А. Новий управлінський курс для України: умови формування та технології здійснення: наук. вид. / Г. А. Дмитренко. — К. : ДКС-Центр, 2012. — 178 с.

<sup>8</sup> Ріктор Т. Л. Владна еліта в умовах нестабільності українського суспільства / Т. Л. Ріктор. — К. : Софія-А, 2007. — 273 с.

впливати на їх перебіг у координатах: інтелект – інформація – знання – досвід – влада – ухвалення рішень.

Український філософ Т. Ріктор, приділяючи окрему увагу управлінській еліті, розглядає її у двох аспектах: формально-посадовому (владному) і ціннісному<sup>8</sup>. Перший пов'язаний з посадами й управлінськими функціями керівників на різних щаблях влади і в організаціях. Другий репрезентує найвищий професіоналізм управлінців, що виявляється в їхній професійній компетентності, адекватності займаній посаді за своїми професійно-особистісними якостями, а також у високій моральності. В інтеграції цих двох аспектів дослідниця вбачає глобальне завдання формування нової управлінської еліти української нації.

На розв'язання цього завдання спрямовується «Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки»<sup>9</sup>, мета якої полягає в доборі, підготовці, розстановці й залученні до реалізації пріоритетних проєктів держави нової управлінської еліти, здатної працювати у глобалізованому, мультикультурному суспільстві знань і використовувати в управлінській діяльності переваги «економіки знань», здійснюючи це на засадах принципу людиноцентризму.

Такі елітні менеджери мають володіти: високим рівнем професіоналізму, активною громадянською позицією, інноваційними методами й інструментами державно-управлінської діяльності, інформаційно-комунікаційною та комунікативною компетентностями (окрім державної мови, вільно володіти однією із мов Європейського Союзу). Їм мають бути притаманні: лідерські якості й ініціативність, розвинені комунікативні здібності, сформоване управлінське мислення, бездоганні етичні стандарти, мобільність, гнучкість, креативність, готовність ефективно працювати в умовах швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовища, політичного тиску та контролю з боку ЗМІ; здатність впливати на ухвалення державних рішень, реалізовувати організаторські, експертно-аналітичні та прогностичні функції тощо.

Усі ці якості достатньо повно схарактеризовані у працях українських і зарубіжних вчених, якими розроблено психологічний інструментарій та педагогічні технології їх діагностування, формування і розвитку в майбутніх менеджерів різних рівнів. Тому нам видається доцільним звернутися до тих аспектів формування національної управлінської еліти, на які сьогодні у науці не звертається спеціальної уваги, тоді як вони мають виключно важливе значення у діяльності керівника, сприяючи чи перешкоджаючи завоюванню ним авторитету та здобуттю підтримки серед підлеглих, партнерів і у громадській думці.

Це — естетика й етика управлінської діяльності, що ґрунтуються:

- на естетичній привабливості чи навпаки, відразу самого керівника або його колег (підлеглих, партнерів) до певних управлінських явищ чи стосунків;
- позитивних чи негативних почуттях цих суб'єктів у процесі їхньої взаємодії;

---

<sup>8</sup> Ріктор Т. Л. Владна еліта в умовах нестабільності українського суспільства / Т. Л. Ріктор. — К. : Софія-А, 2007. — 273 с.

<sup>9</sup> Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки: [електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>



Морально «низька» особистість керівника відчуває себе «вищою» лише за умови, коли принижує підлеглих, особливо, якщо вони в чомусь перевершують її («щоб не висовувалися»).

Говорячи про естетичні й етичні засади управлінської діяльності, слід звернути увагу також на такі взаємозалежні речі, як: енергетика керівника (сила його прямого чи сугестивного впливу), його влада (статусна, експертна, еталонна та ін.) і авторитет (формальний – персональний, істинний – хибний тощо). Усі ці феномени неможливо розглядати поза етичними й естетичними засадами, оскільки вони, по-перше, формуються на основі єдності логосу, етосу і пафосу, а, по-друге, значною мірою зумовлюються естетичною виразністю керівника, яка надає переконливості та ваги його словам і діям і виступає каталізатором його здатності до фасилітації у підлеглих естетичних почуттів прекрасного й піднесеного, виникнення в них на цій основі емоційного захоплення справою, бажання залучитися до певної діяльності, створення привабливого образу і форм цієї діяльності (великим майстром у цьому є герой відомого твору Марка Твена Том Соєр).

Неспроможність керівника викликати у своїх підлеглих позитивні естетичні почуття й переживання, захопити їх своєю особистістю, змістом діяльності, до якої він хоче їх залучити, красою й висотою своєї поведінки є головною причиною їхньої байдужості до роботи.

А якщо почуття й переживання підлеглих будуть ще й негативними, то керівник взагалі перетворюється на інгібітора, який гальмує їхню ініціативу, творчість й усі особистісні прояви. Тим самим він викликає в них почуття страху й бажання захиститися від нього, відразу до роботи взагалі. Адже негативні почуття є обмежувальними й гальмівними за своєю природою, вони зумовлюють відчуття психологічної несвободи, що виявляється у м'язових і душевних затисках працівника, які паралізують його здатність до продуктивних дій. І навпаки, психологічна свобода окрилює працівника й актуалізує його особистий і професійний потенціали, дає можливість йому відчути радість творення і завдяки цьому перевершити себе.

З огляду на те, що управлінський стиль керівника залежить не лише від його особистісних якостей, а й від рівня зрілості колективу, можемо говорити про естетичні характеристики колективу у координатах: космос-хаос (гармонійність, синтонічність у роботі, калокагатія, прагнення до ідеалу у результатах і процесі організації своєї діяльності).

Зважаючи на це, відносимо до естетичних та етичних засад, передусім, формування національної управлінської еліти — золоте правило етики («Стався до іншого так, як хочеш, аби ставилися до тебе»), а також принципи:

- синтонічності (коли керівник як диригент великого оркестру узгоджує цілісне функціонування організації, допомагаючи кожному працівнику самовиразитися у своїй партії);
- гармонії (з давньогрецької «*армовіа*» — це скрипа, яка з'єднує окремі частини цілого, перетворюючи хаос на космос);

- автаркції в управлінні (досягнення такої рівноваги, коли організація стає автономним, незалежним і самодостатнім механізмом, що може забезпечити свою життєдіяльність);
- зорієнтованості цього процесу на певний ідеал (національний ідеал, ідеал провідника нації, гуру управління (як Іцхак Адізес) тощо);
- опори на образ, що втілюється в іміджі керівника й організації, корпоративній культурі закладу (закони емоційного впливу образу на особистість обґрунтовані академіком І. Бехом).

Естетичними за своєю природою є, на нашу думку, й макаренківські принципи оптимістичного прогнозування, організації завтрашньої радості, створення системи перспективних ліній, а також зяюнівський принцип естетики й етики педагогічної дії, який абсолютно відповідає змісту та специфіці управлінської діяльності.

Винятково важливе значення у процесі формування національної управлінської еліти мають морально-естетичні якості її представників, до яких, на нашу думку, слід віднести: естетичну виразність, калокагативність (якщо так можна назвати єдність зовнішньої і внутрішньої краси, що зумовлює психологічну конгруентність особистості), відчуття міри (згадаймо «лезо бритви» І. Єфремова). Це, власне, ті якості, які надають керівнику атрактивності й перетворюють його на фасилітатора, натхненника для своїх підлеглих, з яким приємно спілкуватися усім суб'єктам управлінського процесу (бо справжня високість, елітарність виявляється в інтелігентній простоті, а не в зарозумілості й пихатості керівника).

Якщо говорити саме про управлінську еліту, то її сутнісною естетичною якістю вважаємо здатність вийти за застарілі, непопулярні управлінські схеми й стандарти і задати нові. У цьому він схожий з художником у розумінні Л. Костенко:

*«Художнику немає скutih норм,  
він – норма сам,  
він сам в своєму стилі».*

## **Висновки**

Отже управлінська еліта — це законодавці норм і цінностей в управлінні: зміна еліт відбувається тоді, коли утверджені новою елітою норми й цінності пересуваються із соціального чи управлінського маргінесу у загальну площину, витісняючи наявні до того норми, і стають загальноновизнаними й загальноприйнятими.

Якщо виходити з того, що педагог — це не той, хто говорить, а той, кого слухають, то для керівника, крім цього, буде справедливим і вислів: «Керівник — це не той, хто віддає розпорядження, а той, чиї розпорядження виконуються». А це досягається за умови, коли авторитет влади керівника перетворюється на владу його авторитету, що свідчить про оволодіння ним мистецтвом управління, яке обов'язково, і генетично ґрунтується на естетичних і етичних засадах.

## **Список використаних джерел**

1. Ашин Г. К. Курс элитологии / Г. К. Ашин, Е. В. Охотский. — М. : Спортакадемпредс, 1999.

2. Дмитренко Г. А. Новий управлінський курс для України: умови формування та технології здійснення: наук. вид. / Г. А. Дмитренко. — К. : ДКС-Центр, 2012. — 178 с.
3. Еліта: витоки, сутність, перспектива / авт. кол. : В. Г. Кремень, В. В. Ільїн, С. В. Пролєєв [та ін.]; за ред. В. Г. Кременя ; НАПН України, Ін-т обдар. дитини, Т-во «Знання» України [та ін.]. — К. : Т-во «Знання» України, 2011. — 526 с.
4. Липинський В. Листи до братів-хліборобів / В. Липинський. — Вид. 2-ге. — Нью-Йорк : Булава, 1954.
5. Манхейм К. Избранное: социология культуры / К. Манхейм. — М.; СПб. : Университетская книга, 2000.
6. Моска Г. Правящий класс / Г. Моска // Антология мировой политической мысли: в 5 т. — М., 1997. — Т. 2.
7. Моска Г. Элементы политической науки / Г. Моска. — М., 1953.
8. Ріктор Т. Л. Владна еліта в умовах нестабільності українського суспільства / Т. Л. Ріктор. — К. : Софія-А, 2007. — 273 с.
9. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки: [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakono.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
10. Harold D. Lasswell on Political Sociology / D. Harold. — Chicago-London, 1977.

### **Otych Olena Mykolayivna**

#### **AESTHETICS AND ETHICS PRINCIPLES OF FORMING OF THE NATIONAL ADMINISTRATIVE ELITE**

In creation of social progress the special role belongs to the elites, that form the creative kernel of society, come forward as a its energy source. Having regard to that types of elites are constituted in accordance with spheres and types of human activity, researchers distinguish, organizational, intellectual, artistic, moral, religious, business, military, scientific and other political elites that unite in separate elite groups.

Among these groups the special role is taken to the administrative elite that is in a most degree brought over to the processes of social work and able to influence on its motion in coordinates: intellect, information, knowledge, experience, power, making decision.

Exceptionally the aesthetic and ethic factors of administrative activity have an important value in activity of elite managers, as they promote or prevent to gaining authority to them and receipt of support among inferiors, partners, and also in social opinion.

Having regard to it, it is possible to attribute an aesthetic and ethic principles of forming of national administrative elite, among which is gold rule of ethics and also principles of: symphonies, to harmonies, autarchy in a management, orientation this process on a certain ideal, supports on character.

If to go out from statement that leader – it not that, who makes an order, but that, whose orders are executed, it is possible to assert that it is arrived at, when authority of power of leader grows into power of his authority. And it testifies to the capture by him by the art of management, that necessarily is base on aesthetic and ethic principles.