

**А. А. Халецька**, доктор наук з державного управління,  
професор,  
Києво-Могилянська школа врядування  
імені Андрія Мелешевича  
Національного університету  
«Києво-Могилянська академія»

## ВІДПОВІДАЛЬНЕ ТА ГЛОБАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*У статті проведений аналіз умов і тенденцій розвитку відповідального та глобального лідерства для сталого розвитку у контексті міжнародної глобальної інтеграції в процесі формування знань та навичок у сфері управлінської роботи, зокрема в галузі науки «Публічне управління та адміністрування», розвитку нових моделей лідерства та команд в контексті глобальної інтеграції.*

*Розглянуто концепції відповідального та глобального лідерства, передумови появи нових моделей лідерства в глобальному середовищі (глобальна пандемія; міграція населення; розвиток академічної та ділової мобільності тощо). Зроблено акцент на необхідності врахування соціальної відповідальності для сталого розвитку суспільства й важливості стратегічної міжнародної комунікації, компонентах людського активу, внутрішнього організаційного або бізнес-компоненту, зовнішніх зацікавлених сторін, акціонерного компоненту.*

*Зроблено висновок, що еволюція концепції лідерства, яка проходила від формування основних класичних теорій лідерства (теорії рис, поведінкового підходу, ситуаційного підходу, концепції людських відносин та ін.) до розвитку моделей трансакційного, соціального, трансформаційного, інноваційного лідерства. Коротко розглянуто концепції лідерства, побудованого на цінностях як відповідь на зміни ціннісних орієнтирів суспільства; об'єктивні передумови появи концепції лідерства служіння; становлення концепції емоційного лідерства як мистецтва управляти людьми на основі емоційного інтелекту, професійної майстерності, вміння надихати, вмотивувати.*

*Наголошується, що зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі на різних рівнях управління, посилення невизначеності та складності організаційного контексту, необхідність швидкої адаптації й реагування на мінливість середовища, розвиток комунікацій призводять до суттєвих змін у поглядах сучасних лідерів і сприяють формуванню у них глобального мислення. Сутність глобального лідерства розглядається в придатності такого лідера до бачення майбутнього та здатності змінювати життя на краще. Відповідальне лідерство орієнтовано на формування власного підходу до лідерства, готовності робити конкретні кроки на шляху до прогресивних змін в суспільстві, творення позитивних соціальних змін. Принципами відповідального лідерства стають побудова спільноти, повага до себе і до людей, служіння, справедливість, довіра та чесність.*

**Ключові слова:** відповідальне лідерство, глобальне лідерство, сталий розвиток, лідерська компетентність.

### **A.A. Khaletska. Responsible and global leadership for sustainable development**

*The article analyzes the conditions and trends in the development of responsible and global leadership for sustainable development in the context of international global integration in the process of forming knowledge and skills in the field of management work, in particular for specialty "Public management and administration", the development of new models of leadership and teams in the context global integration.*

*Concepts of responsible and global leadership, prerequisites for the emergence of new models of leadership in the global environment (global pandemic, development of academic and business mobility, population migration, etc.) are also considered. It is emphasized on the need to take into account social responsibility for the sustainable development of society and the importance of strategic international communication, taking into account the human asset component, the internal organizational or business component, the component of external stakeholders, and the shareholder one.*

*It was concluded that the evolution of leadership concepts, which took place from the formation of the main classic leadership concepts (trait theory, behavioral approach, situational approach, concept of human relations) to the development of models of transactional, social, transformational, innovative leadership, etc. The concepts of leadership built on values as a response to changes in the value orientations of society; objective prerequisites for the emergence of the concept of service leadership; formation of the concept of emotional leadership as the art of managing people on the basis of emotional intelligence, professional skills, the ability to inspire and motivate are briefly considered.*

*It is emphasized that changes in the external and internal environment at different levels of management, increasing uncertainty and complexity of the organizational context, the need for quick adaptation and response to the variability of the environment, the development of communications lead to significant changes in the views of modern leaders in the direction of global thinking. The essence of global leadership is considered in the suitability of such a leader for the future, the ability to change life for the better. Responsible leadership is focused on the formation of one's own approach to leadership, readiness to take concrete steps on the way to positive changes in society, creation of positive social changes. The principles of responsible leadership are as follow: community building; respect for self and others; service; justice; trust and honesty.*

*The formation of a global and responsible leader for the formation of special competencies of higher education students, in particular in the field of public management and administration has been analysed, as well as the acquisition of knowledge and skills that include critical thinking with cause-and-effect relationships and the formulation of global policy issues (for example, global democracy and peace; climate change and environment; health; digital transformation; green economy and sustainable consumption; migration; education; values and rights, etc.); solving problems based on the evidence base of public policy, using quantitative and qualitative methods of data analysis; intercultural communication and intercultural resilience; awareness of demographic challenges.*

Key words: *responsible leadership, global leadership, sustainable development, leadership competence.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні в світі ми є свідками того, наскільки кожна людина може вплинути на позитивні соціальні зміни. Соціальні, економічні та екологічні виклики XXI століття вимагають нових підходів до лідерства та відповідальності в глобальному контексті, потребують застосування більш широкого діапазону лідерських навичок, управлінської майстерності в розумінні місії, досягненні поставленої мети, визначенні й залученні зацікавлених сторін, використанні сучасних технологій та інновацій. В таких умовах зростає роль соціальних навичок у сфері управлінської роботи, зокрема в галузі науки «Публічне управління та адміністрування», розвитку нових моделей лідерства та команд в контексті глобальної інтеграції. Теоретичні та практичні підходи до менеджменту та лідерства, розгляд сучасних теорій лідерства та організаційної поведінки, практик лідерства і особливостей управлінської роботи та ролей в міжнародних командах набуває подальшої актуальності в умовах розвитку академічної та ділової мобільності, збільшення масштабів міграції населення. Новими викликами для лідерів у сфері суспільного та приватного врядування є необхідність усвідомити теорію і практику відповідального та глобального лідерства в органах публічної влади й приватних організаціях, організаційного розвитку й організаційних змін.

Нова модель відповідального та глобального лідерства для сталого розвитку все більше спрямована на формування спеціальних (фахових, предметних) компетентностей здобувачів вищої освіти у галузі публічного управління та адміністрування в контексті глобальної інтеграції, зокрема здатність до імплементації кращих українських та міжнародних практик суспільного врядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі відповідальний лідер – це той, хто виконує свої професійні обов'язки, творить соціальні зміни на кожному рівні управління, а також той, хто здатен усвідомлювати різноманітність культур та країн, володіти навичками кроскультурної комунікації на новому рівні партнерських зв'язків. Відповідальні лідери здатні сприймати суспільні виклики в широкому контексті через побудову мережі, роботу в команді на принципах взаємоповаги і довіри, формувати нові підходи до взаємодії та міжнародної співпраці.

В науковій літературі дослідниками виокремлюються чотири організаційних джерела дилем, що стоять перед відповідальними керівниками. В дослідженні Амджада Мурабіта (Amjad Murabit) робиться акцент на побудові стратегії соціальної відповідальності, важливості комунікації, перевагах сталого розвитку мислення (зв'язках як базовому усвідомленні та розумінні; професійній майстерності та навчанню; адвокації) [1].

Відповідальні лідери повинні бути гнучкими, енергійно застосовувати «свою схильність до вирішення дилем на вищому рівні» (Д-р Тонг Шраа-Ліу (Drs.Tong Schraa-Liu) та Фонс Тромпенаарс (Fons Trompenaars) [2, с. 314–331], не слідувати стереотипам і враховувати, зокрема:

I. Компонент людського активу – культурне ставлення працівників організації або компанії до особистого організаційного/корпоративного самовдосконалення; розуміти, що у будь-якій організації люди є головним активом.

II. Внутрішній організаційний або бізнес-компонент – необхідність формування цілісного бачення домінуючого організаційного або бізнес-процесу, що дозволяє лідерам побачити, як працює організація або бізнес.

III. Компонент зовнішньої зацікавленої сторони – ціль і виклик в даному контексті полягає в трансформації: від організації або бізнесу до етичного (корпоративного) громадянина.

IV. Акціонерний компонент – ця дилема актуалізує різні підходи: короткостроковий проти довгострокового, як у прибутках, так і в зайнятості тощо [2].

У зв'язку з цим виникає питання, якими є передумови появи нових моделей лідерства в глобальному середовищі та які з них стосуються відповідального лідерства для сталого розвитку.

**Метою статті** є аналіз умов і тенденцій розвитку відповідального та глобального лідерства для сталого розвитку стосовно розуміння ролі та характеристик лідерства та команд у контексті глобальної інтеграції в процесі формування знань та навичок у сфері управлінської роботи.

**Виклад основного матеріалу.** Авторка даної публікації прийшла до розуміння необхідності аналізу умов та тенденцій розвитку відповідального та глобального лідерства як нової моделі лідерства у формуванні спеціальних компетентностей здобувачів вищої освіти у галузі публічного управління та адміністрування в процесі проектної роботи щодо інтернаціоналізації навчальних планів (транснаціональний проект Erasmus+ «RISHI at a Glance», 2020 р., в рамках співпраці з Університетом Адамас (Колката, Індія) [3].

Глобальна пандемія стала передумовою, яка спричинила непередбачені зміни в освіті. Відбувся вимушений перехід від навчання в аудиторії до онлайн-навчання, змішаних форматів та супервізії й менторства. В цьому

контексті важливим стало обговорення перспектив, бачення прогнозів і рішень щодо майбутнього освіти, усвідомлення не тільки викликів й загроз, а й нових можливостей для національних та міжнародних лідерів в академічних, політичних, наукових та бізнес колах. Обговорення проблемних питань потребувало створення глобальних платформ для можливості обміну думками, баченням майбутнього й очікуваннями.

Питання відповідального та глобального лідерства одними з перших обговорювалися на Міжнародній студентській онлайн конференції на тему: «Освіта: Створення майбутнього сьогодні, вихід за межі пандемії», яка відбулася 5 грудня 2020 року на віртуальному майданчику Університету Адамас (Індія). Організатори конференції стверджували, що «освіта завжди була основою життя, ...виходом із сучасних проблем і викликів, магістраллю до інновацій, прогресу та бажаного майбутнього» [3].

Дискусія набула практичних вимірів в подальшій роботі, коли на основі парадигм лідерства було виділено зовнішні чинники появи нового змісту лідерства, зокрема: соціально-історичну потребу людини в організації своєї діяльності; правові й політичні обмеження; способи вирішення суспільних проблем; рівень зрілості суспільства; домінуючі в суспільстві цінності; закритість чи відкритість суспільства; готовність або неготовність суспільства до змін. Розвиток академічної та ділової мобільності в контексті інтернаціоналізації навчальних планів закладів вищої освіти став формою діяльності з інтернаціоналізації, яка реально гарантує, що «кожен студент, який приєднується до програми вищої освіти, отримає вигоду від зусиль з інтернаціоналізації. Це інтернаціоналізація для всіх, незалежно від їхньої соціального статусу, фінансових можливостей чи соціально-економічного капіталу загалом» [4].

Після 24 лютого 2022 року процеси інтернаціоналізації вищої освіти прискорилися і поставили перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) питання – інші в порівнянні з тими, які були на порядку денному під час пандемії COVID-19. В умовах прискорення темпів міжнародної академічної мобільності студентів і викладачів українських ЗВО у 2022-2023 рр. необхідність у фахових дискусіях не втрачає своєї актуальності. Важливим є формування профілю глобальних професіоналів і громадян, глобальних та відповідальних лідерів.

Дискусія щодо обговорення зазначених проблемних питань була ініційована в рамках професійного середовища проекту «RISHII at a Glance». Експертам, до числа яких входила і авторка цієї публікації, були поставлені наступні запитання: Яка різниця між міжнародністю та глобальністю? Хто такий глобальний професіонал і глобальний громадянин? Які знання та навички роблять людину глобальним професіоналом і глобальним громадянином? Чому необхідно, щоб студент став глобальним професіоналом і глобальним громадянином? Якою є роль глобального професіонала та глобального громадянина? Які рушії та бар'єри є для глобальних професіоналів і глобальних громадян? Як в провідних університетах світу формуються компетентності глобального лідерства? Як інтернаціоналізація навчальних програм сприятиме тому, щоб студенти провідних університетів ставали глобальними професіоналами та глобальними громадянами? Якими можуть бути наслідки для провідних університетів та суспільства, коли студенти стають глобальними професіоналами та громадянами світу[4]?

В процесі відповіді на поставлені запитання було проведено аналіз умов і тенденцій розвитку відповідального та глобального лідерства для сталого розвитку.

Короткий ретроспективний аналіз класичних концепцій лідерства показав, що лідерство як феномен формувалося ще на початку людської цивілізації (хоча ще й не набуло свого наукового визначення), а конкретна особистість лідера поставала загальноновизнаним чинником впливу на вчинки людей та хід подій. Кожна епоха потребувала «своїх» лідерів. Термін «лідерство» виник в англійській мові лише в другій половині XIX ст., і лише на початку XX століття вивчення лідерства набуло міждисциплінарного характеру.

Серед найвідоміших класичних концепцій лідерства теорія рис (Ф. Гальтона, К. Берда, Е. Богардуса, Ю. Дженнінгса); поведінковий підхід (К. Левіна); ситуаційний підхід (Г. Герта, С. Міллса); концепція людських відносин (В. Бенніса, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Фоллетта та ін.). Еволюція концепцій лідерства проходила через трансакційне, соціальне, трансформаційне, інноваційне лідерство та інші.

У 1980–1990 рр. з'являються концепції лідерства, побудованого на цінностях, що обумовлювалося зміною ціннісних орієнтирів як результат соціальних, політичних, економічних змін в країнах світу (С. Кучмарський, Т. Кучмарський, К. Ходжкінсон, Г. Ферхолм). Ціннісне лідерство принесло в розвиток суспільства розуміння нового особливого типу поєднання організаційного і емоційного лідерства – на більш високому рівні якості – через управління людьми на основі їх світогляду та спільних цінностей, сильної організаційної культури як засобу організаційного вдосконалення і самореалізації послідовників.

Поява концепції лідерства служіння завдячує Дж. Міллеру та Р. Грінліфу через сприйняття корисності суспільству через реалізацію релігійної місії. В цій концепції лідер є видатною особою, яка має довіру в суспільстві, користується взаємоповагою людей, здатна етично використовувати владу.

У 2005 році Деніел Гоулман і Річард Боятціс представили свою концепцію емоційного лідерства як мистецтва управляти людьми на основі емоційного інтелекту, професійної майстерності, вміння надихати, вмотивувати.

Передумовами наступної «хвилі» появи нових концепцій лідерства стали суттєві зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організацій на різних рівнях управління, посилення невизначеності та складності організаційного контексту, необхідність швидкої адаптації і реагування на мінливість середовища, розвиток комунікацій.

За таких умов окрім глобальних поглядів на лідерство, актуальною стала важливість глобальних поглядів самого лідера. Аналіз результатів роботи Всесвітнього економічного форуму щодо глобального порядку денного свідчить про розуміння якостей, які забезпечують сильне лідерство – це «глобальна перспектива» як фокус-навичка для сильного лідера. До пріоритетних навичок також слід віднести співпрацю, комунікаційні навички, глобальне мислення, наявність якого дозволяє сприймати культурне та географічне розмаїття як можливість, а не «просто виклик». Дослідження, які були проведені школою Thunderbird показали, що понад 200 глобальних керівників й 6000 менеджерів охарактеризували глобальне мислення як набір індивідуальних якостей з вирішальним значенням для лідерів завтрашнього дня [5].

Глобальне мислення вимагає інтелектуального, психологічного і соціального капіталу. Інтелектуальний капітал накопичується через знання глобального бізнесу, когнітивну складність, глобальне прийняття світу, космополітичність світогляду. Психологічний капітал формується завдяки самовпевненості, підприємницькому складу особистості, ресурсу і енергії різноманітності. Соціальний капітал посилюється через міжкультурну емпатію, дипломатію, стратегічну комунікацію, міжособистісний вплив. В даному контексті сталість глобального лідерства полягає в придатності до майбутнього, можливості впливати на майбутнє та змінювати його на краще.

На відміну від глобального лідерства відповідальне лідерство для сталого розвитку орієнтовано на цілі розвитку особистого лідерства: відкриття особистістю власних цінностей, цілей і візії; сильні сторони особистого лідерства; розуміння вимог і викликів відповідального лідерства; формуванню власного підходу до лідерства; готовності робити конкретні кроки на шляху до відповідального лідерства; використовувати досягнення на благо організації, творити позитивні соціальні зміни тощо. Відповідальні лідери мають ключовий вплив на організаційні і інституційні структури, застосування нових технологій та інновацій, залучення більшого кола зацікавлених стейкхолдерів.

Принципами відповідального лідерства стають побудова спільноти, повага до себе і до людей, служіння, справедливість, довіра та чесність. Формування глобального й відповідного лідера потребує розвитку лідерських компетентностей, а також отримання знань та навичок, які включають критичне мислення з причинно-наслідковими зв'язками та формулювання питань глобальної політики (наприклад, глобальна демократія та мир; зміна клімату та навколишнє середовище; здоров'я; цифрова трансформація; зелена економіка та стале споживання; міграція; освіта; цінності та права тощо); вирішення проблеми на базі доказової бази публічної політики, використання кількох та якісних методів аналізу даних; міжкультурної комунікації та міжкультурної резильєнтності; усвідомлення демографічних викликів.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Сучасним лідерам необхідно формувати глобальне мислення та відкритість, бути здатними усвідомлювати прозорість та обґрунтованість рішень міжнародних урядів для формування адекватних глобальних відповідей на різних рівнях прийняття рішень, де міжнародний рівень означає багатонаціональний, міжкультурний, тоді як глобальний стосується підходу «через культури», горизонтального та вертикального багаторівневого глобального перенесення політики. Бути глобальним й відповідальним лідером означає усвідомлювати глобальні тенденції, цивілізаційні зрушення та трансформації та свою роль і місце в цих процесах.

Роль глобальних та відповідальних лідерів для сталого розвитку полягає у їх активній участі в усіх глобальних процесах, відповідальності за рішення в контексті «що можна і чого не робити», участі в порядку денному «глобальної етики» та дотриманні моральних принципів як у професійному, так і в суспільному житті. На думку автора, інтернаціоналізація навчальних програм сприяє більшому масштабу та ширшому світосприйняттю та обізнаності здобувачів вищої освіти, створенню формату глобальних досліджень, академічній мобільності, освіті без кордонів й формуванню компетентностей лідерства.

### Список використаних джерел:

1. Amjad Murabit *Responsible Leadership [Vidpovidal'ne kerivnytstvo]*. University of Saskatchewan. 2006. pp. 1–12. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e3857f5947a512526346252/1580750873648/Responsible+Leadership.Maak+%26+Pless.EBS.pdf>
2. Tong Schraa-Liu, Fons Trompenaars *Towards responsible leadership through reconciling dilemmas. Responsible Leadership [Do vidpovidal'noho liderstva cherez prymyrennya dylem. Vidpovidal'ne kerivnytstvo]*. Edited By Nicola Pless, Thomas Maak, 2021. ch. 9. pp. 314–331. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355824733\\_Toward\\_responsible\\_leadership\\_through\\_reconciling\\_dilemmas](https://www.researchgate.net/publication/355824733_Toward_responsible_leadership_through_reconciling_dilemmas)
3. Emirjona Kertolli *Education-Creating Future Today, Going Beyond the Pandemic [Stvoryuyemo maybutnye s'ohodni, vykhodyachy za mezhi pandemiyi]*. International Students' Conference ISC-ADAMAS 2020 / Adamas University, Kolkata, India, 5 December, 2020. P. 121. URL: <https://adamasuniversity.ac.in/isc-adamas-2020-publication.pdf>
4. Twining *RISHII at a glance – Project*. Internationalisation of Curriculum (IoC). URL: [Rishii Project – Plan and implement curriculum internationalisation. \(rishii-project.com\)](https://www.rishii-project.com/)
5. Всесвітній Економічний Форум у Давосі 2023: підсумки. URL: <https://www.savednipro.org/vsesvitnij-ekonomichnij-forum-u-davosi-2023-pidsumki/>

**References:**

1. Amjad Murabit (2006) *Responsible Leadership [Vidpovidal'ne kerivnytstvo]*. University of Saskatchewan. pp. 1–12. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e3857f5947a512526346252/1580750873648/Responsible+Leadership.Maak+%26+Pless.EBS.pdf>
2. Tong Schraa-Liu, Fons Trompenaars (2021) *Towards responsible leadership through reconciling dilemmas. Responsible Leadership [Do vidpovidal'noho liderstva cherez pryrennyya dylem. Vidpovidal'ne kerivnytstvo]*. Edited By Nicola Pless, Thomas Maak, ch. 9. pp. 314–331. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355824733\\_Toward\\_responsible\\_leadership\\_through\\_reconciling\\_dilemmas](https://www.researchgate.net/publication/355824733_Toward_responsible_leadership_through_reconciling_dilemmas)
3. Emirjona Kertolli (2020) *Education-Creating Future Today, Going Beyond the Pandemic [Stvoryuyemo maybutnye s'ohodni, vykhodyachy za mezhi pandemiyi]*. International Students' Conference ISC-ADAMAS 2020 / Adamas University, Kolkata, India, 5 December, 2020. P. 121. URL: <https://adamasuniversity.ac.in/isc-adamas-2020-publication.pdf>
4. Twining *RISHII at a glance – Project [RISHII z persho pohlyadu – Proekt]*. Internationalisation of Curriculum (IoC). URL: [Rishii Project – Plan and implement curriculum internationalisation. \(rishii-project.com\)](https://www.rishii-project.com)
5. Vsesvitniy Ekonomichnyy Forum u Davosi 2023: pidsumky [World Economic Forum in Davos 2023: results] SaveDnipro. URL: <https://www.savednipro.org/vsesvitnij-ekonomichnij-forum-u-davosi-2023-pidsumki/>