

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ «ФОРМУЛИ УСПІХУ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Козюра Ігор

доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: 0000-0003-4681-5339

Федоскін Владислав

здобувач третього рівня вищої освіти кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: 0009-0002-4593-3851

Сучасний стан суспільного розвитку характеризується високим рівнем невизначеності, що вимагає від публічної політики не лише оперативного реагування на виклики, а й активного формування нових ціннісних орієнтирів. У період перехідного стану публічна політика стає простором, де через інтерпретацію минулого та осмислення сьогодення конструюються нові суспільні смисли. Важливою складовою цього процесу є звернення до локального досвіду та персоналізованих історій успіху. У стані системної нестабільності традиційні лінійні моделі менеджменту виявляються недостатньо ефективними в середовищі, в якому управлінець змушений ухвалювати рішення в умовах суттєвого дефіциту інформації, часу та ресурсів.

Проблематика ефективного управління в умовах невизначеності є предметом активних міждисциплінарних досліджень, водночас недостатньо розробленим залишається питання особистісного виміру управлінської ефективності – того, як індивідуальні характеристики менеджера, його ціннісна орієнтація та поведінкова модель впливають на інституційні результати. У зв'язку з цим актуалізується концепція менеджменту успіху – підходу, що розглядає управлінський успіх не як випадковий результат, а як системно відтворюваний ефект застосування певної «формули успіху». Ця концепція, узагальнена на основі авторських розвідок у серії видань «Формула успіху» [1] та «Шлях до успіху» [2], пропонує конструктивну відповідь на виклики публічної політики через розвиток нового наукового напрямку – адміністративного краєзнавства [1, с. 2]. У двох книгах вміщено 23 біографічні життєписи сучасних особистостей, які досягли визнання в науці, освіті, медицині, державному та громадському секторах, у господарській, підприємницькій та творчій діяльності.

Метою цієї доповіді є теоретичне обґрунтування та аналіз концептуальної моделі менеджменту успіху як інструменту підвищення ефективності публічного управління в умовах стратегічної невизначеності.

Менеджмент успіху як наукова категорія знаходиться на перетині теорії державного управління, організаційної психології та лідерознавства. Досліджен-

ня зосереджується на трьох взаємопов'язаних аспектах, що формують цілісну аналітичну рамку.

Перший аспект, декомпозиція успіху в публічній сфері, стосується концептуального перевизначення поняття «успіх» щодо публічного управління. На відміну від бізнес-середовища, де успіх вимірюється переважно фінансово-економічними показниками, у публічній сфері критерії ефективності є багатовимірними. Запропонована авторська декомпозиція охоплює три взаємодоповнюючі складники: професійна компетентність – системне знання предметної галузі, здатність до стратегічного прогнозування та ухвалення обґрунтованих рішень; соціальна відповідальність – орієнтованість управлінських рішень на суспільний інтерес, дотримання принципів підзвітності та прозорості; особиста самореалізація – реалізація власного потенціалу через трансформацію ідей у суспільно значущі проекти.

Другий аспект, роль етичного менеджменту, присвячений аналізу ролі етичних чинників в управлінській ефективності. В умовах невизначеності, коли формальні алгоритми й регламенти часто не дають однозначних відповідей, саме ціннісна база менеджера стає фактором, що визначає якість рішень. Щирість, особиста цілісність, скромність та мудрість розглядаються не як абстрактні чесноти, а як конкретні управлінські інструменти зниження організаційної напруги та зміцнення суспільної довіри.

Третій аспект, харизматичне та стратегічне лідерство, фокусується на лідерських компетенціях, необхідних для функціонування в умовах невизначеності. Здатність формулювати та комунікувати стратегічну візію навіть за відсутності чітких зовнішніх орієнтирів – це характеристика, яка відрізняє успішного публічного управлінця від реактивного адміністратора. Харизматичне лідерство в публічній сфері забезпечує мобілізацію людського капіталу та соціальний консенсус, необхідні для реалізації реформ.

На основі систематизації представленого у дослідженні практичного досвіду успішних управлінців у різних сферах діяльності [1; 2] може бути сформульована універсальна концептуальна «формула успіху», адаптована до реалій публічного управління. Аналіз біографічних траєкторій досліджуваних особистостей дає змогу виявити чотири ключові компоненти, що формують системну модель управлінської ефективності.

1. Професіоналізм як системоутворюючий фундамент. Характерною рисою всіх успішних управлінців, які аналізуються у процесі дослідження, є глибокий та тривалий фаховий досвід. Більшість із них розпочинали кар'єру з базових, нерідко робітничих позицій, і поступово, завдяки цілеспрямованому накопиченню компетенцій, досягали керівних посад. Такий шлях «від майстра до керівника» формує принципово іншу управлінську позицію порівняно з менеджерами, що прийшли до влади суто через адміністративні або політичні механізми. В умо-

вах невизначеності саме фаховість є головним стабілізуючим чинником. Менеджер із глибокою галузевою компетентністю здатний ухвалювати рішення на основі внутрішньої логіки предметної галузі навіть тоді, коли зовнішні орієнтири є нечіткими або суперечливими. Це знижує ризик затвердження популістських, але деструктивних рішень під тиском ситуативних обставин.

Дослідження підтверджує, що більшість успішних публічних управлінців мають вищу освіту, нерідко декілька, а також науковий ступінь, тобто є не просто практиками, а рефлексивними практиками, здатними до теоретичного осмислення власного досвіду. Поєднання теоретичних знань та практичної компетентності є першим і найважливішим елементом «формули успіху».

2. Поведінкова модель. Дослідження виявляє стійку кореляцію між моральними якостями успішного управлінця та його реальними управлінськими результатами. Синтезуючи наукові концепції [3] та матеріали власного дослідження, можна виділити шість поведінкових характеристик, що формують ефективну управлінську ідентичність у публічній сфері. Щирість та особиста цілісність формують основу інституційної довіри. В умовах, коли суспільна довіра до публічних інституцій перебуває на низькому рівні, менеджер, що послідовно демонструє відповідність між словом і дією, набуває стратегічного капіталу – репутаційного ресурсу, що сприяє ефективному керуванню навіть у кризових ситуаціях. Скромність та ввічливість забезпечують ефективну комунікацію як по вертикалі, так і по горизонталі управлінської ієрархії. Авторитарний стиль, попри короткострокову результативність, генерує приховані організаційні конфлікти та пригнічує ініціативу, що є критично небезпечним в умовах необхідності швидкої адаптації. Мудрість та милосердя дозволяють ухвалювати рішення з урахуванням їх довгострокових соціальних наслідків, а не лише миттєвої адміністративної вигоди. Управлінці, що демонструють ці якості, здатні до введення «непопулярних, але правильних» рішень, формуючи стратегічну перспективу.

3. Самореалізація як драйвер управлінської ефективності. Аналіз траєкторій успішних управлінців свідчить про те, що їх ефективність нерозривно пов'язана з особистою мотивацією служіння – відчуттям значущості власної діяльності за межами формально закріплених посадових повноважень. Самореалізація в обраній сфері розглядається як системний регулятор, що забезпечує сталість зусиль, стійкість до стресів та здатність долати бюрократичні обмеження.

Для публічного управлінця самореалізація набуває специфічного виміру: це трансформація власних ідей та цінностей у суспільно корисні результати – реалізовані проекти, побудовані інституції, зміцнені громади. Таке розуміння успіху виходить за межі кар'єрної вертикалі та матеріального вимірювання, саме це відрізняє справжнього публічного лідера від адміністратора-виконавця. Емпіричне підтвердження цього компоненту знаходимо в тому, що переважна більшість

досліджуваних управлінців поєднує основну діяльність з активною громадською роботою, благодійністю, культурно-просвітницькою діяльністю та творчістю. Це свідчить про те, що їх мотиваційна структура виходить за межі суто прагматичних цілей та формується навколо ширших цінностей суспільного служіння.

4. Четвертий компонент «формули успіху» – командна робота як інституційна адаптивність, пов'язаний зі здатністю менеджера формувати та підтримувати ефективні колективні структури. В умовах невизначеності індивідуальні когнітивні ресурси завжди є недостатніми – відповіддю на цей виклик стає колективний інтелект, оперативна взаємодія та децентралізований розподіл повноважень.

Успішні управлінці послідовно застосовують практику командних нарад, підтримки ініціативи знизу та стратегічного делегування. Це дає змогу організаційній системі гнучко реагувати на зміни середовища без втрати стратегічної цілісності. Інакше кажучи, менеджер, що вибудував сильну команду, отримує «множник ефективності» – здатність системи діяти раціонально навіть тоді, коли лідер не може охопити всі аспекти ситуації.

Отже, концептуальна «Формула успіху» може бути подана так:

$$\text{Успіх} = \text{Професіоналізм} \times (\text{Етика} + \text{Лідерство} + \text{Самореалізація}) \times \text{Командна синергія}$$

Множення у формулі вказує на те, що жоден із компонентів не може бути замінений іншим: відсутність хоча б одного з них призводить до суттєвого зниження загального результату.

Проведений аналіз дає можливість сформулювати ключові висновки.

По-перше, менеджмент успіху є продуктивною науковою концепцією для осмислення механізмів ефективності публічного управління в умовах невизначеності. На відміну від суто інституційних підходів, він акцентує увагу на особистісному вимірі управлінської ефективності – ресурсі, який залишається відносно стабільним навіть в умовах турбулентного інституційного середовища.

По-друге, успіх менеджера у публічній політиці є похідним від його здатності системно поєднувати тверді управлінські навички (hard skills): фахові компетенції, процедурний раціоналізм – з морально-етичними якостями (soft skills): щирістю, емпатією, здатністю до справедливого судження. Саме синергія цих двох груп компетенцій породжує стійку управлінську ефективність.

По-третє, концептуальна «формула успіху» виконує функцію внутрішнього навігатора для публічного управлінця в умовах невизначеності. Вона сприяє збереженню стратегічної орієнтації та ціннісної сталості навіть тоді, коли зовнішнє середовище позбавлене чітких орієнтирів. Отже, менеджмент успіху стає інструментом профілактики управлінського нігілізму та інституційного занепаду.

По-четверте, нова модель публічного врядування, адаптована до умов невідомості, повинна базуватися на інтеграції гуманістичних цінностей та управлінського професіоналізму. Успіх окремого керівника у цій моделі стає невіддільним від успіху громади, яку він представляє та якій служить.

Подальші дослідження у контексті менеджменту успіху в публічному управлінні видаються перспективними у кількох напрямках. Насамперед, порівняльний аналіз психологічних типів успішних лідерів публічного сектору з метою верифікації та уточнення запропонованої «формули успіху». Розроблення методичних рекомендацій щодо імплементації концепції менеджменту успіху в програмі підготовки та підвищення управлінських кадрів, що передбачає операціоналізацію абстрактних компонентів «формули» у вигляді конкретних навчальних модулів, тренінгових програм та оцінювальних інструментів. Актуальним напрямом є дослідження впливу цифровізації публічного управління на традиційні компоненти «формули успіху», зокрема, трансформації ролі особистісних чинників ефективності в контексті дистанційної роботи, штучного інтелекту та автоматизації управлінських процесів.

Список використаних джерел

1. Козюра І. Формула успіху. Лубни: Інтер Парк, 2017. 88 с. <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/04/Козюра-І.-Формула-Успіху.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Козюра І. Шлях до успіху. Лубни: Інтер Парк, 2018. 114 с.
3. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8927> (дата звернення: 31.03.2026).

АДАПТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ В КООРДИНАТАХ З. БАУМАНА, У. БЕКА ТА Ш. ЗУБОФФ

Артеменко Андрій

доктор філософських наук,
професор кафедри філософії та суспільних наук,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»
ORCID: 0000-0002-2445-5902

Термін «цифрова демократія» (або е-демократія) часто помилково зводять лише до технічних аспектів, як-от: голосування через платформний додаток. Проте в контексті адаптивного врядування та суспільства ризику це поняття набуває значно ширшого, системного значення. На наш погляд, цифрова демократія – це спосіб організації суспільно-політичних відносин, за яким інформаційно-комунікаційні технології використовуються для розширення прав громадян, підвищення прозорості влади та створення нових каналів безпосереднього впливу на державну політику.