

Л.Л. Приходченко, Т.М. Безверхнюк

ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Невід'ємною складовою нарощування темпів проведення політико-адміністративної реформи є реформування системи державного управління. А саме: удосконалення кадрового потенціалу, оновлення потужного і дієздатного політичного лідерства в регіонах, його взаємозв'язку з державним управлінням. Зростання потреби в лідерах, здатних прискорювати процеси побудови демократичного правового суспільства зумовлено тим, що: посилюється роль і відповідальність регіональних політичних лідерів за соціально-економічний розвиток регіону та прагнення до реалізації власних інтересів; зростає в процесі прийняття рішень роль особистісного фактору, що потребує справжніх, а не формальних лідерів на керівних посадах.

Однак питання диференціації лідера і не лідера, поєднання лідерських рис та якостей, навичок та здатності до управлінської діяльності залишається відкритим. Серед концепцій політичного лідерства зарубіжних та вітчизняних науковців – Ж.Блонделя, В.Бєбика, М.Вебера, Є.В'ятра, Б.Гаєвського, Л.Гозмана, М.Головатого, Є.Кудряшової, Б.Кухти, Г.Лассуела, А.Огарьова, Б.Паригіна, А.Пахарева, А.Понеделькова, О.Семківа, М.Херманн, З.Фрейда, Є.Шестопаля – одноставної думки немає. Одні вважають, що лідерами народжуються, інші стверджують, що кожний може бути лідером, достатньо лише з врахуванням його нахилів та здібностей перевести в лідерську позицію і “навчити лідерству”. Однак межі такого лідерства все-таки можна визначити наявністю створеної ситуації. Так, ще 20 років тому Є.Кажосян в ході проведеного експерименту в процесі шкільного навчання ставив учнів у позицію лідера і звертався до них, як до молодших колег [12, с.162-163]. Так з'явилися свої Математики, Фізики, Біологи, які з переходом до іншого класу позбувалися старих захоплень та набували нових.

У зв'язку з цим, цілком слушною і необхідною для запровадження видається пропозиція Б.Л. Кухти [5, с.210-211] щодо виховання дітей в атмосфері конкуренції, здорової боротьби за першість, яка потребує ґрунтування виховної політики на апологетиці індивідуалізму, раціоналізму, прагматизму. Він переконаний, що підготовка майбутніх політичних лідерів під ідеї державотворення повинна починатися ще в дитинстві. Спочатку треба сформулювати головні орієнтири та вартості родинного життя, які були б підпорядковані культові успіху, самостійності, гідності власного “Я”. Батьки (які ставлять собі за мету, враховуючи певні задатки дітей, виховувати політиків) не повинні гальмувати індивідуалістичних прагнень дітей, прагматизму їх вчинків.

До такої роботи також повинні залучатися певні дошкільні заклади, де поряд з евристичними моментами варто ввести ігри, спрямовані на виявлення лідера, забави політичного характеру, вибори старост, керівників проектів тощо, а вже в школі: участь у виборах, звітність на приклад піонерських та комсомольських загонів і ор-

ганізацій в колишньому Радянському Союзі, проведення днів самоуправління чи “днів школи”. Єдина вимога – вони повинні працювати задля змісту, а не форми.

Тому метою даного дослідження є фіксація реалій виявлення та формування лідерів у системі національної та пропозиції щодо створення моделі системи виявлення та підготовки потенційних лідерів для органів державної влади та місцевого самоврядування регіонального рівня.

Процес виявлення та підготовки лідерів в системі національної освіти періоду становлення незалежності відбувається в непростих умовах. Для його аналізу застосуємо констатуючий експеримент (іншими словами метод зрізів), який орієнтований на вивчення існуючих явищ у вищій та поза дипломній освіті, встановлення фактичного стану досліджуваного об’єкту, констатацію вихідних чи досягнутих параметрів.

У дослідженні будемо виходити з того, що освіта – це взагалі не галузь, а спосіб існування людства, основна умова цього існування, бо тільки вона дає змогу людині створювати й опановувати знаряддя виробництва, без чого її фізичне існування як біологічного виду просто неможливе, як неможливе воно і без передавання досвіду із покоління в покоління.

Розгляд освіти як складного соціального організму, головною функцією якого є відтворення досвіду, накопиченого попередніми поколіннями в культурі, його збагачення і створення умов для цілеспрямованої зміни, дає можливість формувати у школярів, студентів та слухачів нелінійний тип мислення, здатний адекватно описувати і пояснювати нестабільність, нестійкість, незворотність природних та соціальних явищ.

З набуттям незалежності, тривалості процесу інтенсивних економічних, соціальних та державно-правових перетворень, що відбуваються у суспільстві, потенційний лідер, державний управлінець повинен бути спроможним вирішувати справи з широким спектром складних управлінських проблем, виконувати функції соціально-політичного технолога нової формації. Це вимагає створення в Україні продуманої державної системи політичної освіти взагалі і підготовки кадрів для політико-державної служби зокрема.

У зв’язку з чим запроваджено систему професійного навчання державних службовців та керівників державних підприємств, організацій та установ. До її складу входить Національна академія державного управління (НАДУ) при Президентові України з регіональними інститутами державного управління в містах Дніпропетровську, Одесі, Львові та Харкові (спеціальність “Державне управління”), та 9 вищих навчальних закладів 4 рівня акредитації, які готують магістрів за спеціальністю “Державна служба”.

Як науковий, навчальний та консультативний центр з потужним науково-педагогічним і практично-управлінським потенціалом, Академія разом з Інститутами здійснює кадрове та наукове забезпечення державної служби, утверджує професіоналізацію державного управління, сприяє розробці та впровадженню законодавчих актів щодо його реформування. Досить значна роль НАДУ у підготовці кадрів вищої кваліфікації через аспірантуру і докторантуру, кандидати і доктори яких після

**ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА
ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ**

закінчення працюють у вищих органах державного управління, аналітичних центрах, є викладачами вузів, де готують управлінські кадри.

Кадри для державних органів влади та місцевого самоврядування готує також і Академія муніципального управління. Влітку 1997 року, за клопотанням Асоціації міст України та голови Київської міської державної адміністрації, вона набула статусу вищого державного закладу освіти. З самого початку її створення Кабінетом Міністрів перед професорсько-викладацьким персоналом було поставлено завдання відбирати молодь, схильну до лідерства та громадсько-політичної роботи [6].

Так, з цією метою в Академії створено: центр довузівської підготовки, де здійснюється відбір з бажаючих опанувати нову спеціальність; психологічну службу, яка відповідно відбирає юнаків та дівчат з нахилом до лідерства, тих, хто має відповідну харизму, за ким ідуть.

Для поєднання теоретичних знань з практичним досвідом в Академії запроваджено стажування студентів за наступною схемою [6, с.50]: на другому курсі один день на тиждень студенти працюють разом з діючою командою в райрадах та адміністраціях; з третього – в міській державній адміністрації, що дає їм змогу отримувати практичні навички та знання в галузі управління та процесу прийняття рішень, вчитися вирішувати питання самостійно. Крім цього, після закінчення 2-го курсу, студенти проходять практику в комерційних підприємствах і банках, а вже на четвертому курсі вони стажуються у Верховній Раді України, Кабінеті Міністрів, адміністрації Президента. Нині в Академії муніципального управління співпрацюють з регіонами, відбирають там молодь, схильну до лідерства та громадсько-політичної роботи.

Таким чином, навчання магістрів передбачає набуття практичних навичок, необхідних для ефективної діяльності державних управлінців. Однак, сьогодні Україна переживає період соціально-економічних змін, який вимагає бачення і мотивації на різних рівнях державної влади та місцевого самоврядування. Водночас, країні бракує як громадян, так і урядовців, готових стати лідерами своїх громад. До розуміння зайняття керівних посад справжніми лідерами на Заході, та й у країнах більш далекого зарубіжжя дійшли давно. Саме з цих причин в останні кілька десятиліть громадські та освітні заклади США особливу увагу надають вихованню у молоді лідерських якостей. Результатом цього є безліч студентських клубів, рад, спілок, організацій з наданням послуг та програм стажування, котрі допомагають не лише вирощувати нових лідерів, але й формувати почуття особистої відповідальності за демократичне суспільство.

На відміну від вищих учбових закладів України, Оксфорд, Кембридж, Единбург, Лондон, практично всі Британські коледжі та університети є “школами лідерів”, які надають численні можливості для відкриття та розвитку в собі навичок для створення проєктів, організації заходів, збору коштів та вміння керувати іншими. Саме в цих навчальних закладах виховують та формують політичну, журналістську та всі інші види професійної еліти через участь молоді у студентських представницьких органах, театральних, юридичних, історичних та інших різноманітних товариствах. Обіймаючи лідерські посади на факультативних заняттях, сотні тисяч студентів розвивають свої підприємницькі, лідерські та управлінські таланти.

Усвідомлюючи різницю між вищими навчальними закладами Британії та Польщі, професор Збігнев Пельчинський (нині Президент Ради Асоціації Школи Лідерів) у 1994 році через неприбуткові та неурядові заклади почав організовувати літні школи для молодих суспільних та політичних лідерів.

Представники усіх регіонів Польщі здобувають не стільки теоретичний досвід, скільки практичні навички громадської роботи завдяки різноманітній та інтенсивній програмі, яка включає рольові ігри, Case-Study, ігри з моделювання, тренінги та реалізацію міні-проектів.

Досвід Варшавської школи лідерів унікальний в міжнародному плані. В 1998 році він був розповсюджений на Балтські держави та Югославію, а вже наступного року на Україну.

Так у серпні 1999 року у м. Яремчі за сприянням Асоціації "Школа лідерів" (Варшава) і Громадської організації "Європейський діалог" (м. Львів) відбулася Перша Львівська Школа Лідерів. Протягом двох тижнів 50 представників громадських організацій та політичних партій Західної України вдосконалювали свої лідерські здібності, спілкувалися з відомими політиками, політологами, журналістами та громадськими діячами.

Важливим здобутком Школи Лідерів є надання їй випускникам грантів для власних короткотермінових проектів за такими напрямками: місцеве самоврядування, розвиток місцевої громади, міжнародна співпраця, розбудова громадського суспільства.

А вже з наступного року розпочала свою роботу Українська Школа Лідерів, учасники якої представляють всі регіони нашої держави. Конкурс серед бажаючих пройти навчання складає 15-16 чоловік на місце, вони працюють за оновленою програмою, яка передбачає написання та реалізацію локальних проектів.

Якщо до цього додати створення добровільного незалежного об'єднання політичних громадських організацій України Мережу "Діалог" з координаційним комітетом у місті Львові, започаткування всеукраїнської асоціації молодих лідерів, то можна стверджувати про те, що вже зроблені перші кроки на шляху до: розвитку громадянського суспільства; організації навчання лідерів громадських організацій; створення середовища для практичної діяльності та самореалізації молодих лідерів на місцях; сприяння підвищення суспільної, політичної, культурної активності молодих лідерів у житті країни.

Створення об'єднань, спілок та організацій, які поставили за мету формування лідерів нового покоління на рівні неприбуткових, позаурядових організацій, де роль держави, втручання її представників обмежена, сприятиме зростанню критично мислячих, незаангажованих молодих лідерів, які в недалекому майбутньому поповнять політичні партії, громадські організації, представлятимуть виборчі органи в Парламенті, та навіть займуть державні керівні посади.

Так, у березні 1999 року у місті Львові розпочав роботу Інститут сучасного громадського менеджменту – неприбуткова неурядова позапартійна організація, завданням якої є формування нового психологічного рівня громадських лідерів, виховання їх нового покоління. Мета засновників Інституту навчити потенційних лідерів толерантності у ставленні один до одного, вмінню вислуховувати думки опонентів, уміло вести дис-

**ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА
ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ**

кусю, з розумінням ставитися до позиції інших та захищати свою у цивілізованій спосіб. Ректор Інституту Б. Буйвол впевнений, що коли їм "...вдасться підготувати декількох лідерів різних політичних партій, кількох міністрів, а можливо і майбутнього Президента" [3], то вони вважатимуть свою місію виконаною.

Окрім цього, за сприяння Представництва Організації Об'єднаних Націй з 1994 року в Україні реалізується міжнародна програма Хабітат II "Майбутнє міст XXI". Основні напрямки програми здійснює Центр муніципального менеджменту, зокрема, проект "Зміцнення потенціалу місцевих органів влади як фактор стійкого розвитку України" [13]. В його межах реалізується програма навчання для лідерів місцевого самоврядування в Україні через семінари-тренінги літніх шкіл.

Разом з тим, маємо досвід створення об'єднання громадян, до складу яких увійшли представники бізнесових структур, керівники державних та приватних підприємств, громадських організацій, депутати міської ради. Усвідомлення необхідності формування лідерського середовища сприяло створенню на Одещині (ще в жовтні 1993 р.) об'єднання громадян "Клуб одеських лідерів", який очолює секретар виконкому міськради О.А.Прокопенко.

З метою надання практичної допомоги молоді у здобутті професійних та практичних навичок, необхідних для роботи в органах державної влади та соціальній сфері, залучення її творчого потенціалу в процес оновлення кадрового резерву місцевих органів влади, організуються літні школи з вивчення основ державного управління, програми короткотермінового стажування в місцевих органах державної влади та місцевого самоврядування лідерів молодіжних організацій та молодих фахівців із сільської місцевості. Так, спільними зусиллями молодіжної неприбуткової організації м. Херсона "Нова генерація" та управління з питань молоді, спорту та туризму Херсонської обласної державної адміністрації було реалізовано проект "Літня молодіжна школа основ державного управління", при Миколаївській облдержадміністрації на громадських засадах створено молодіжну адміністрацію з правом дорадчого голосу, а при Одеському міськвиконкомі – молодіжний виконавчий комітет з правом консультативного голосу.

Таким чином, аналіз, проведений в ході констатуючого експерименту, надає можливість розглянути і диференціювати рівні, на яких нині відбувається процес формування лідерів в Україні. В залежності від термінів і форм навчання маємо: постійне та тимчасове; денне, вечірнє та сесійне; від вікового цензу – школа, інститут, академія, семінари, тренінги і т.інш. Наступна група критеріїв: масштабність, той рівень завдань, для вирішення якого готується лідер – національний чи регіональний, місцеве самоврядування чи політичні партії, громадські організації. Якщо в основу покладемо джерела фінансування, то отримаємо:

- державне замовлення (Національна академія державного управління при Президентів України та регіональні інститути, вищі навчальні заклади, які готують магістрів із спеціальності "державна служба", Академія муніципального управління);
- гранти, фінансова підтримка міжнародних агенцій (неурядові, неприбуткові громадські організації, що працюють за сприяння та підтримки міжнародних агенцій, зокрема Центр муніципального менеджменту, Українська Школа Лідерів);

рів, регіональні тренінги та семінари, проекти, що реалізовані внаслідок отриманих грантів та Інститут громадського менеджменту);

- об'єднання державних структур та громадських неприбуткових організацій для залучення молоді до державної служби, підвищення кваліфікації молодих державних службовців, виявлення в них та розвитку лідерських навичок (досвід Херсонського проекту);
- на громадських засадах (молодіжні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, які співпрацюють із школярами, громадські об'єднання на зразок "Одеського клубу лідерів").

Найбільш цікавою з точки зору нашого дослідження є остання класифікація за джерелами фінансування, а фактично за соціальним замовленням. У відповідності з цим ми можемо підсумувати, що за державним замовленням готуються магістри для державного управління, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та закладів. Щодо неурядових, неприбуткових організацій, то вони співпрацюють з політичними партіями та громадськими організаціями, місцевим самоуправлінням, талановитою молоддю, яка вже спробувала сили у власних проєктах. Тому згідно нашої класифікації перші дві групи орієнтовані на виявлення та формування потенційних політичних лідерів як для регіонального, так і для національного рівнів, в залежності від розвитку та прояву лідерських якостей, навичок адміністрування та ситуації, що склалася на даний момент у суспільстві. Щодо останніх двох, то вони сформовані на громадських засадах, ініціативі та прагненні місцевої влади залучати до управління містом чи регіоном управлінців-професіоналів, вони орієнтовані на власні потреби, тобто на місцевий чи регіональний рівень.

Аналіз процесу формування лідерського потенціалу в країні надасть можливість визначити вплив на появу та становлення лідерів регіонального чи загальнонаціонального масштабу. В той же час, відмінність в меті навчання, інтересах (маються на увазі глибини, вихідні, в залежності від яких і сформовано відповідну програму навчання), можуть спроєкувати непередбачуваний вплив на процес формування лідерства, появу на арені політичної боротьби яскравих особистостей, орієнтованих на вузьконаціональні інтереси окремих політичних партій чи громадських об'єднань, а не на загальнодержавні інтереси.

Тому неабиякого значення набуває питання: хто і як саме готуватиме політичних лідерів нового типу, адже вплив на процес формування лідерських якостей зумовлюється інтересами та завданнями, які мають зацікавлені джерела фінансування. Відповіддю на нього може бути створення довготермінової державної програми підготовки політичних лідерів завтрашнього дня, яка б включала як виявлення лідерських якостей у керівників, так і формування керівних, адміністративних навичок у політичних лідерів. Наскільки існуюча навчальна програма підготовки магістрів державного управління відповідає потребам сьогодення, яким є і повинно бути науково-методичне забезпечення підготовки політичних лідерів як суб'єктів державного управління ми вже розглядали [7-11].

Однак, як застерігають вітчизняні науковці [2] від поверхневих рис, що спостерігаються у поведінці, потрібно вирізняти вихідні риси особистості лідера (ос-

**ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА
ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ**

новні структури, блоки самої структури його особистості). Вихідні риси існують на більш глибокому рівні особистості і визначають стійкі форми поведінки протягом тривалого часу.

Допомогти в цьому можуть спеціально створені центри чи лабораторії дослідження політичного лідерства, які б об'єднали зусилля вчених різних спеціальностей (філософів, соціологів, політологів, психологів, вчених з науки державного управління), на зразок інститутів лідерства, які функціонують за кордоном. Прикладом може слугувати модель університетського центру дослідження політичного лідерства, запропонована Гленом Пейджом [1].

Ядро університетського центру складає творчий симпозіум який інтегрує теорію та практику досліджену і отриману при впровадженні програм:

- лабораторії досліджень, які здійснюють постійний огляд теорій та результатів досліджень;
- соціологічної, направленої на вивчення лідерства як предмету польового дослідження в повному обсязі;
- порівняльної, яка робить крупно масштабні порівняння між лідерами, що до їх прихильників чи партій із застосуванням високо контрастних характеристик;
- аудіовізуальної (необхідна для дослідження, вивчення практичних дій через відеозаписи, фотографії тощо) та ЗМІ;
- діалогової для вивчення взаємодії лідерів та їх послідовників;
- освітньої, що сприятиме покращенню змісту та методів навчання;
- експериментальної для дослідження життєдіяльності окремих політичних лідерів, особистості яких відбираються у відповідності із запитамі сьогодення;
- прикладної, яка сприятиме застосуванню знань освіти в процесі становлення лідерства, при вирішенні місцевих і регіональних програм;
- використання результатів, сконцентрованих на перетворення теоретичних знань в практику дій;
- аналізі основних програм дослідження з освітніх та практичних проблем, які виникають в процесі польового експерименту.

Дії центру скеровуються консультативною групою до складу якої входять науковці, адміністрація університету, професіонали-практики. Необхідним є також залучення досвідчених політичних лідерів та послідовників (незалежно від переконань), з яких створюється конструктивний штаб. Дослідження цих програм і діяльність залучених спеціалістів на досягнення поставленої мети спрямовує Координаційний центр.

Нам видається, що подальший розвиток дані університетські центри з дослідження політичного лідерства можуть отримати у вигляді запропонованої моделі, а її доопрацювання з врахуванням реалій сьогоденної практики державотворення, залучення додаткових фінансових коштів як з державного бюджету, так і отриманих грантів, забезпечення нормативно-правових гарантій тощо.

З огляду на актуальність дослідження даної тематики та вірогідності формування інституту політичного лідерства, видається доцільним створення Центру дослідження регіонального політичного лідерства з метою виявлення та формування

кадрового потенціалу Південного регіону в період адміністративного реформування системи державного управління.

Створення правових умов для партійної конкуренції, радикальне реформування апарату управління, утвердження ринкових форм взаємодії у суспільному житті, запровадження елітних навчальних закладів для підготовки професійних політиків сприятимуть формуванню в Україні сучасної еліти і лідерів на зразок розвинених демократичних західних суспільств. Представники системи освіти і науки в цілому мають об'єднати свої зусилля для модернізації підготовки лідерів. Зміст і форма системи підготовки політичних лідерів повинні відповідати вимогам сьогодення. Для цього необхідно усвідомлення неминучості постійних змін, розуміння того, що навчання протягом усього життя вимагається для вирішення не лише поточних, але і довгострокових проблем.

Список літератури

1. Glen D. Paige The Scientific Study of Political leadership. New York Collier Macmillan London, 1977. – 416 p.
2. Гуцал А.Ф., Нелбаєвський С.П. Політичний лідер в історичному інтер'єрі (до питання упорядкування багатовимірною політичного портрета) // Стратег. панорама. – 1999. – № 1–2. – С. 140–156.
3. Єрохін О. Інститут сучасного громадського менеджменту // Громадські ініціативи: Журн. для громад. організацій / Фонд розвитку громадських організацій “Західноукраїнський ресурсний центр”. – Л. – 2000. – № 1. – С. 27.
4. Котвицька М. Світловодськ плекає молодих лідерів // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3 (8). – С. 29–32.
5. Кухта Б., Теплоухова Н. Політичні еліти і лідери. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Л.: Кальварія, 1997. – 224 с.
6. Мальчин Ю. Академія муніципального управління: досвід з підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування, проблеми формування місцевих лідерів // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3(8). – С. 50–52.
7. Приходченко Л. Case-Study в системі підготовки політичного лідера нового типу: Зб. наук. пр. УАДУ / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2: В 4 ч. Ч. 4. – С. 437 – 446.
8. Приходченко Л. Державний службовець, суспільство і громадянин: у пошуку доброї етичної поведінки // Аналітичні записки розробки напрямків державної політики / Укл. В.Є Романов, О.І. Кіпівич. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – С. 186 – 193.
9. Приходченко Л. Легітимність як результат узгодження ціннісних орієнтацій населення та регіональних політичних лідерів // Актуальні проблеми державного управління: Наук. зб. – Вип. 8. – О.: ОФ УАДУ, 2001. – С. 75 - 83.
10. Приходченко Л. Особливості взаємодії та взаємовпливу регіонального політичного лідерства і державного управління // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. – Т. 3. – К.: Б.в., – 2001. – С. 251 – 254.
11. Приходченко Л. Соціально-психологічна природа політичного лідерства // Актуальні проблеми державного управління: Наук. зб. – Вип. 5. – О.: ОФ УАДУ, 2001. – С. 83 – 92.
12. Синергетика и учебный процесс. – М.:Изд-во РАГС, 1999. – 300с.
13. www.mmc.kiev.ua

Поступило в редакцію 12.10.2004