



ПРОЄКТ  
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ  
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



# НАВЧАЛЬНИЙ ДИСТАНЦІЙНИЙ КУРС «ЛІДЕРСТВО (НА ПАРЛАМЕНТСЬКІЙ СЛУЖБІ)»

Розроблено у співпраці з  
Щербак Наталією Василівною,  
кандидатом наук з державного управління

2020

## Зміст

	Вступ
<b>Модуль 1. Лідерство та ефективне управління</b>	
1.1.	Сутність та вимоги до сучасного лідера
1.2.	Загальні підходи до розвитку лідерства на державній (парламентській) службі
1.3.	Індивідуальний розвиток та інноваційність. Відповідальність лідерів за управління людьми
1.4.	Корисні посилання
<b>Модуль 2. Лідерство та ефективна комунікація</b>	
2.1.	Дієва комунікація
2.2.	Планування та проведення консультацій з громадськістю
2.3.	Роз'яснювальна робота, публічні виступи та взаємодія зі ЗМІ
2.4.	Корисні посилання
<b>Модуль 3. Формування команди та розвиток організаційної культури</b>	
3.1.	Лідерство в команді та етапи її розвитку
3.2.	Конфлікт інтересів та запобігання корупції
3.3.	Управління організаційною (корпоративною) культурою
3.4.	Корисні посилання
<b>Модуль 4. Лідерство та стратегічне управління державним органом</b>	
4.1.	Аналіз політики. Стратегічне планування та бюджет
4.2.	Управління проектами
4.3.	Управління змінами
4.4.	Корисні посилання

## Вступ

У контексті реалізації в Україні широкомасштабної реформи державного управління, розвиток лідерства є важливою складовою подальшого розвитку та модернізації державної служби, адже саме від ефективного лідера залежить успішна та злагоджена робота цілої команди, її здатність досягати будь-яких цілей.

Слід зазначити, що ефективно державне управління, яке зорієнтоване на надання якісних послуг громадянам, неможливе сьогодні без розвитку лідерських навичок вищих керівних кадрів державної служби, оскільки саме вони повинні відігравати провідну роль у забезпеченні високої якості діяльності органів державної влади.

Шлях до ефективної моделі управління державою лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності безпосередньо керівників-лідерів — тих, хто вносить зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети. У сьогоднішніх українських реаліях успішна робота залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення у лідерів, гнучкості у сприйнятті речей і пошуку розв'язків складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно навчатися, аби завжди «бути на вістрі».

Процеси оновлення системи державного управління, зокрема модернізації державної служби, формулюють якісно нові вимоги до професійних якостей кадрів вищого корпусу державної служби, рівня їх підготовки, професіоналізму та компетентності.

Державні службовці вищого корпусу мають бути взірцем для інших та вести працівників за собою. Адже управлінські рішення, які приймаються на цьому рівні, мають найбільший вплив. Поведінка вищого корпусу слугує прикладом для наслідування іншими службовцями. Саме вищий корпус державної служби вважається ініціатором та провідником реформ, від того, наскільки чітко вищі державні службовці бачать очікувані результати своєї діяльності і спроможні пояснити це іншим, від їх уміння залучити і повести за собою підпорядкованих їм службовців залежить і успішність діяльності, і імідж державного управління в цілому.

Ще одним важливим аспектом розвитку лідерства є підготовка керівників-лідерів, які зможуть впевнено втілювати сміливі, інноваційні ідеї. Мова йде не просто про професійний розвиток державних службовців, а про створення когорти керівників нового типу, відданих своїй справі і своїй державі, наділених лідерськими якостями, готових проявляти ініціативу, висувати та втілювати в життя найсміливіші задуми, впевнено вести за собою інших нелегким шляхом реформ у державі.

Надзвичайно важливим при цьому є усвідомлення керівником-лідером державного управління відповідальності за управління людськими ресурсами. У цьому контексті важливо розглядати саме кадрову службу як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

Основними завданнями розвитку лідерства на державній службі є наступні: становлення та розвиток вищого корпусу, створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби, сталості і наступності функціонування системи державного управління, а також його оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України тощо.

Формами розвитку лідерства на державній службі можна визначити наступні:

- постійне підвищення рівня професійної компетентності високопосадовців;

- розвиток особистісних якостей державного службовця;
- формування адміністративної еліти нації;
- залучення талановитої молоді на державну службу.

Сьогодні в Україні відбувається становлення та розвиток процесу професіоналізації кадрів вищого корпусу державної служби, який сприятиме ефективній діяльності державної служби України, управлінню змінами та успішній реалізації реформ в нашій країні з урахуванням кращих європейських практик.

В умовах комплексної реалізації парламентської реформи особливого значення набувають питання модернізації Апарату Верховної Ради України та розбудови його кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн. Верховна Рада України та її Апарат повинні стати максимально відкритими інституціями, діяльність яких має чітко регулюватися чинним законодавством, визначатися гуманістичними цінностями та моральними нормами, що сприятиме залучення професіоналів-патріотів.

Враховуючи основні положення [Угоди про асоціацію](#) між Україною та Європейським Союзом, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 року [№ 1678-VII](#), у лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб розробила і презентувала Доповідь та Дорожню карту щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, окремі рекомендації якої безпосередньо стосуються розвитку персоналу.

Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року “Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України”, прийнята на підставі рекомендацій Місії Європейського парламенту, задекларувала пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи та розбудови кадрового потенціалу Апарату, а саме:

- створення єдиного зводу внутрішніх правил, які регламентують діяльність Апарату Верховної Ради України;
- створення оновленої служби управління персоналом Апарату Верховної Ради України;
- розробка всеохоплюючої стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України;
- розгляд можливості переходу до створення системи відокремленої парламентської державної служби як окремого виду державної публічної служби.

Розпорядженням Керівника Апарату Верховної Ради України від 05 грудня 2019 року № 3359-к було затверджено Стратегію розбудови кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України до 2022 року, яку було розроблено у тісній співпраці з Проєктом ЄС-ПРООН з парламентської реформи та Офісом парламентської реформи. Одним з пріоритетних напрямів реалізації згаданої Стратегії визначено розвиток лідерства в Апараті Верховної Ради України.

Важливим чинником для розвитку лідерства на державній службі стало набрання чинності з 1 травня 2016 року нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року [№ 889-VIII](#), який визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення державної служби та встановив, що право рівного доступу громадян до державної служби базується на їхніх особистих якостях та досягненнях. Разом з тим, державні службовці, які працюють в Апараті Верховної Ради України, мають здійснювати постійні заходи щодо підвищення рівня професійної компетентності. Для вирішення завдань професіоналізації державних службовців, перш за все тих, що реалізують управлінські послуги, зокрема в Апараті Верховної Ради України, має бути запроваджений новий підхід щодо розвитку лідерства.

Згаданий навчальний курс розроблений відповідно до вимог чинних законів України, підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують питання державної служби,



організації та функціонування системи підвищення кваліфікації державних службовців, положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та враховує концептуальні підходи до розбудови освітніх програм в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» на компетентнісній основі.

Цей курс також підготовлений з урахуванням наказу Національного агентства України з питань державної служби від 30.03.15 № 65 «Про затвердження вимог до структури та змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» із змінами, внесеними наказом від 27.04.2016 № 74 «Про внесення змін до Вимог до структури та змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Згаданий документ визначає мету, завдання та зміст навчання; вимоги до знань, умінь і навичок, які є результатом засвоєння навчального матеріалу; перелік нормативно-правових актів, наукової та навчально-методичної літератури для викладачів і слухачів.

Мета навчального курсу полягає у розвитку професійної компетентності державних службовців Апарату Верховної Ради України з питань розвитку лідерства, що складає основу їх управлінської компетентності, а також засвоєння практичних знань, вироблення умінь та навичок щодо ефективного виконання завдань та посадових обов'язків, необхідних для роботи на керівних посадах в Апараті Верховної Ради України.

## Модуль 1. Лідерство та ефективне управління

### 1.1. Сутність та вимоги до сучасного лідера

Лідерство не має конкретної визначеності для різних ситуацій нехай навіть одного характеру – господарського, військового або політичного. Можливо, цим пояснюється багатоаспектність самого лідерства, наявність різних підходів до його аналізу, а також той ореол загадковості, який оточує сам феномен лідерства.

Людина з моменту свого народження прагне бути першою. Це бажання у неї в крові, і, як запевняють психологи, воно має свій глибинний зміст. Бути першим – значить бути лідером, кращим, виділитись з-поміж інших.

Лідер – це перш за все груповий феномен. Усюди, де збираються разом більше двох людей, виникає проблема, хто буде управляти, керувати у стосунках. В процесі формування групи деякі її учасники починають грати активнішу роль, ніж інші, їм надають перевагу, до їх слів прислухаються з великою повагою, і вони набувають домінуюче положення серед таких самих як вони. Таким шляхом відбувається розподіл учасників групи на тих, хто веде за собою, і тих, хто їх наслідує, тобто на лідерів і послідовників.

Термін *лідер* («*leader*», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна представити у таких ракурсах:

- це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;
- це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;
- це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;
- це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;
- це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Лідер не може з'явитися сам по собі. Природно, що історія концентрації лідерства в кожній групі протікає по-різному. Можна намітити основні відправні точки і події росту й функціонування групи, а також ті значимі характеристики її членів, які сприяють появі лідера як такого:

- **«один посеред нас».** Лідер цього типу особливо не виділяється серед членів групи, він не є «прибульцем». Вивчення ділових біографій успішних лідерів показує, що такий лідер володіє певними загальними характеристиками, які властиві усім членам групи. Він сприймається як «перший серед рівних» в певній сфері, це той, що є найбільш «везучий» або такий, що випадково виявився на керівній посаді. В цілому ж він, на думку групи, живе життям групи, разом з нею радіє і сумує, приймає правильні рішення і робить помилки як і усі інші члени колективу;

- **«кращий з нас».** Лідер, що належить до цього типу, виділяється з групи за багатьма (діловими, моральними, комунікаційними, професійними та іншими) параметрами і в цілому сприймається як зразок для наслідування, оскільки у більшості випадків виглядає краще за інших;

- **«гарна людина».** Лідер такого типу сприймається і цінується як реальне втілення хороших моральних якостей: чесності, порядності, справедливості, доброзичливості, уважності до інших, готовності прийти на допомогу, тобто є носієм гуманних рис та якостей особистості;

- **«слуга групи».** Такий лідер завжди прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прибічників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені, користується авторитетом і довірою групи. Щоб залишатися лідером, він повинен приймати, або робити вигляд, що «живе групою», приймає традиції, норми і цілі групи та допомагає їй в досягненні цілей. Якщо ж такий лідер не справляється з функцією представництва групи в зовнішньому середовищі, не зможе «говорити від імені усіх», то група висуне нового лідера;

- **«головний лідер».** В процесі кількісного росту, збільшення числа функцій і конкретизації групових цілей розвивається ієрархія за мірою впливу серед членів групи. Створюються об'єктивні умови для висунення типу «верховного», рангового лідера. Проте, це не відноситься до великих і складних груп, де можуть виникати багато лідерів;

- **«впливовий лідер».** Потреба у впливовій людині особливо гостро відчувається групою в тих випадках, коли на шляху до досягнення групових цілей виникає яка-небудь перешкода або щось загрожує групі ззовні, тобто коли складається критична ситуація. Аналіз виникнення лідерів показує, що вони з'являються саме в складних, критичних ситуаціях, коли потрібні миттєві і важливі зміни. Якщо в такій ситуації який-небудь індивід зуміє забезпечити досягнення цілей або безпеку групи через свої особові характеристики, тоді він найімовірніше стане лідером цієї групи. Таким чином, міра небезпеки або труднощі подолання перешкод, з якими стикається група, обумовлює не лише факт виникнення лідерства, але також об'єм і форми його поширення. В найбільш критичних ситуаціях лідерство фокусується, зосереджується в одних руках;

- **«лідер-новачок».** Новий лідер може з'явитися як результат адміністративних дій, призначень на посаду, і швидше за все в той період, коли старий лідер не відповідає своєму керівному положенню як стратег, експерт, планувальник, адміністратор. Сприятливі обставини для висунення нового лідера можуть виникнути не лише коли хтось проявив невміння чи під впливом зовнішньої загрози, але й внаслідок внутрішніх групових конфліктів.

Сприйняття лідера окремими членами групи можуть не співпадати або накладатись один на одного. Так, один співробітник може оцінювати лідера як «одного посеред нас», інші сприймають його одночасно і як «кращого з нас», і як «слугу групи», «важливого лідера». Для усіх цих характеристик властиво одне – усі зазначені вище лідери відіграють головну роль в організації загальної справи, в побудові взаємин у конкретній групі.

Управлінська діяльність не може функціонувати без лідера, адже саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності цього процесу. Залежно від висування і сприйняття лідера групою можна виділити різні типи лідерів.

Одночасно є можливим здійснити наступну класифікацію лідерів відповідно до особливостей їх діяльності:

*1. За змістом діяльності:*

- а) лідер-«творець» ситуації, не лише створює, але у більшості випадків її вирішує;
- б) лідер-«виконавець», тобто пристосуванець, що чуйно уловлює групові настрої після того, як ситуація створена.

*2. За стилем керівництва:*

- а) авторитарний лідер, що орієнтується на себе;
- б) демократичний, що орієнтується на групу.

*3. За характером діяльності:*

- а) лідер ситуаційний, тобто той, що уміє створювати і вирішувати певні, схожі ситуації;
- б) універсальний, який справляється з обов'язками організатора в різних ситуаціях, не схожих одну на одну.

У групах людей розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство. Формальне лідерство – це процес впливу на людей з позиції займаної посади, пов'язаний зі встановленням правил та має на увазі функціональні стосунки.

Неформальне лідерство – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів і виникає на основі особистих взаємин учасників. Як відчуті різницю між тими, кого лідерами зробила посада, і тими, кого називають лідерами через їхню сутність і поведінку? Існують *Лідери* з великої літери і *лідери* з маленької літери. Більшість людей прагне працювати з останніми, і ось яка між ними різниця:

*Лідери* (з великої літери) – це люди, наділені владою. До таких належать офіційні лідери організацій чи колективів. Від них очікують лідерської поведінки, оскільки їхня посадова інструкція наказує їм правити.

Зрештою, зрозуміло, що якщо у вас вища зарплатня і набагато більш авторитетніша посада – значить „керувати банкетом” будете саме Ви. З маленької літери *лідери* – це люди, які просто керують іншими і спрямовують їх, незалежно від своєї посади чи функціональних обов'язків. Вони активні, показують власний приклад, першими приймаючи важкі рішення чи беруться за найскладнішу роботу. Вони не *лідери* (за посадою), вони *лідери* за покликанням. Життя показує, що є певні закономірності:

- не кожен *лідер* вміє вести за собою людей і давати їм приклад;
- не кожен *лідер* займає посаду *лідера*;
- *лідери* іноді поводяться як *лідери*, але не завжди;
- лідерство перебуває не лише у *лідерах*, але й поза ними;
- справжній *лідер* має більшу харизму ніж звичайні члени команди.

Яке призначення справжнього лідера групи? Дослідники проблем керівництва і лідерства в трудових колективах наголошують на особливому значенні лідера для групи та розкриває основні його функції, які властиві для формального і неформального лідера і обумовлені особливостями цієї групи:

**1.Лідер є політиком.** Це важлива функція, де лідер визначає лінію поведінки групи, групові цілі, методи їх досягнення. Існує три джерела досягнення цього:

1) Вказівка «згори», що отримується групою від керівництва відповідно до субординації. Проте лідери нижчого рівня залучаються в якості консультантів, з правом дорадчого голосу.

2) Вказівка «знизу», тобто рішення самої групи. Хоча цілі і засоби визначені знизу, проте лідер несе відповідальність за їх реалізацію, оскільки він, будучи членом групи, також залучений до вироблення цих завдань і методів.

3) Вказівка самого лідера (за умови, що він має автономію в ухваленні рішень і група йому довіряє).

**2.Лідер є адміністратором.** Найбільш очевидною для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи сам він розробляє основні напрями діяльності групи, чи вони пропонуються йому згори, в коло його відповідальності незмінно входить функція спостереження за виконанням. Причому суть адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні роботи, а в делегуванні її іншим членам групи – перекладенні частини відповідальності і повноважень на інших. Численні функції лідера отримують інтеграцію в усеосяжній ролі «батька» для членів групи.

**3.Лідер є стратегом.** Лідер часто виконує обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати як визначення безпосередніх кроків, так і розробку довгострокових планів діяльності. Часто лідер визначає загальну стратегію, план дій, він один знає подальші шляхи, усі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.



**4.Лідер є експертом.** Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Безумовно, при розподілі функцій у великих групах лідери (керівники організацій) звертаються до послуг різних заступників, фахівців і консультантів. В цьому випадку сам вибір цих експертів другого ступеня наочно характеризує здібності самого керівника.

Майже в усіх випадках, коли члени групи залежать від людини, технічні знання і кваліфікація якої потрібні для здійснення групових цілей, навколо цієї особи відбувається поляризація влади, яку вона може використовувати для зміцнення своєї ролі лідера.

**5.Лідер є представником.** Лідер є офіційною особою групи, яка виступає в зовнішньому середовищі від імені колективу. Тому учасникам групи не байдуже, хто і як їх представлятиме. Лідер в цьому випадку представляє собою усіх членів групи, їх колективний розум, волю, емоції, трансформує інформацію, яка виходить з групи і отримана для групи.

**6.Лідер є регулятором.** Лідер здійснює функцію регулювання міжособистісних і ділових, офіційних стосунків усередині групи і здійснює свій вплив через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд. У деяких групах уся інформація проходить через лідера, іноді існують в групі наближені до лідера люди, які замикають на собі цю мережу.

**7.Лідер є розподільником.** Тут лідер виступає як третейський суддя і миротворець. Особливо важливою обставиною регулювання групових відносин є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю та корегування діяльності учасників групи. Ця функція пред'являє високі вимоги до особистих якостей лідера, його відчуття справедливості і особливо в групах, де більша увага приділяється не матеріальному, а моральному чиннику. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності кожного члена групи, порівнювати силу дії заохочувальних і пенітенціарних заходів до кожного з учасників групи. Окрім адміністративного регулювання діяльності членів і застосування офіційних заходів заохочення, лідер може уміло застосовувати неформальні соціальні санкції, які зазвичай складаються в малих групах. Неформальні санкції — це прийоми, за допомогою яких люди, що знають близько один одного, виражають повагу тим, чия поведінка відповідає їх очікуванням, і проявляють невдоволення тими, хто не виправдовує їх надій.

В цілому повноцінне лідерство дозволяє управляти людьми без їх опору і невдоволення, формального контролю, страху і покарань.

**8.Лідер є прикладом.** Лідер у більшості випадків служить джерелом цінностей і норм, що становлять груповий світогляд. У деяких групах лідер може служити моделлю поведінки для інших членів групи, тобто забезпечувати їх наочною вказівкою щодо того, ким вони мають бути і що вони повинні робити. Істинний лідер — це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і почуття відданості.

**9.Лідер є символом.** Групи з високою мірою згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, але і зовнішніх відмінностей від інших індивідуумів. Члени таких груп застосовують різні відмінності в одязі, поведінці, стилі діяльності. Лідери, будучи ядром таких груп, починають виконувати функцію символів: їх імена привласнюють усьому руху, розглядаючи свою справу як продовження особи лідера (наприклад різних наукових шкіл, течій, манерності тощо).

**10.Лідер є відповідальною особою.** Нерідко лідер відіграє важливу роль для членів групи в звільненні їх від відповідальності за особисті рішення і дії, якої вони хотіли б уникнути. Улюблені вирази лідерів: «усі претензії – до мене», «дійте за моїми наказами», «передайте, що я наказав» відносяться саме до цієї функції. Таким чином, у відповідь на відданість послідовника лідер бере на себе обов'язок приймати за нього рішення. Причому, спостерігається ситуація, що послідовники досить охоче передають свою свободу дій лідерам.

Перераховані функції лідерів мають неоднакове значення стосовно різних типів груп. Безумовно, не усі члени групи однаково сприймають особу і вчинки лідера. Відзначимо, що лідер існує у свідомості послідовників у рамках їх особи, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистими даними того, хто сприймає. Крім того, чим менш доступний лідер, тим більше він надає простору для фантазії послідовників в конструюванні його (лідера) образу. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні і другорядні, їх значення коливається залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників, усього того, що можна назвати життям колективу. Якщо проблеми, з якими стикається група, дуже складні за своїм діапазоном, функції лідерства зазвичай розподіляються між декількома особами. У міру спрощення завдань лідерство стає концентрованим, а при легких групових завданнях лідерство знову розпилюється (завдання настільки просте, що кожен може вирішити його самостійно).

Тепер звернімося до розкриття явища лідерства. *Лідерство* («*leadership*», англ.) - реалізація організаційного керівництва, яке охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Лідерство розглядають у трьох важливих аспектах:

1. Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.
2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.
3. Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей з метою спрямування діяльності заради досягнення мети.

Лідерство – провідна тема в психології і в наш час є достатньо наукових теорій, які намагаються пояснити різні аспекти цього явища. Вчені здавна намагаються з'ясувати, чи певні якості роблять людей великими лідерами, чи все ж таки ситуативні чинники відіграють головну роль; чи певні особи народжуються лідерами, або ж – лідерство це навичка, якій можна навчитися? Незважаючи на велику різноманітність теорій лідерства, можна їх розділити на основні вісім напрямів (див. табл. 1).

Таблиця 1

### Основні теорії лідерства

Назва теорії	Сутність теорії
Теорія «великої людини» ( <i>Great Person Theory</i> )	Витоки цієї теорії можна знайти ще в працях римських та грецьких філософів, які розглядали історію людства як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами через свої природні якості. Прибічники цього напрямку припускають, що здатність до лідерства є природженою і великими лідерами народжуються, а не стають. Ця теорія часто зображує великих лідерів в героїчних і міфічних образах, призначення яких - стати вождями, коли в цьому виникне необхідність. Термін «велика людина» в якості лідера був використаний як розуміння людських якостей, особливо з позиції військового лідерства.
Теорія «Характерних рис»	Вона схожа на теорію «Великої людини». Припускає, що люди наслідують певні якості і риси, які роблять їх більше відповідними для лідерства. Теорія рис часто визначає особливості особи або поведінкові характеристики, загальні для керівників. Розглядає індивідуальні відмінності з позиції низки відносно постійних незалежних рис, де риса є

	<p>біполярною конструкцією (наприклад, розумний-безглуздий; скупий-щедрий), що часто представляється шкалою, за якою можуть оцінюватися індивідууми. Теорія характерних рис дає можливість зробити вагомий опис особи, створюючи портрет відповідно до її характерних рис. Прикладами можуть бути шістнадцятифакторний питальник Кеттела, (1963), непрямий вимір (проектні тести), які характеризують людей за домінуючими рисами.</p>
<p>Ситуаційна теорія лідерства (<i>Contingency theory of leadership</i>)</p>	<p>Фокусується увага одночасно на особистих властивостях лідера і на ситуації, в якій він діє. Ця теорія лідерства стверджує, що ефективність лідера залежить як від того, наскільки цей лідер орієнтований на завдання або на стосунки, так і від того, якою мірою лідер контролює групу і реалізує свій вплив на неї. Лідерів розділяють на два типи: одні - орієнтовані головним чином на завдання, інші - на взаємини. Лідер, орієнтований на завдання (task — oriented leader), більше стурбований тим, щоб робота була зроблена як слід, а лідер, орієнтований на взаємини (relationship — oriented leader), в першу чергу цікавиться тим, які почуття і взаємини виникають в середовищі працівників. Жоден з цих двох типів лідера не є ефективнішим, ніж інший. Усе залежить від обставин і від характеру ситуації, а саме від того, яка міра контролю лідера і його впливу серед членів групи. Ця теорія розглядає лідерство як характерну рису ситуації, а не конкретного типу особини, та в її основі лежить ідея, що різні обставини вимагають різних форм лідерства.</p>
<p>Теорія «обставин» (<i>Theory of circumstances</i>)</p>	<p>Ця теорія концентрує увагу на конкретних ситуаціях, що дозволяє визначити, який стиль керівництва краще всього підходить для кожної конкретної ситуації. Згідно з цією теорією, немає універсального стилю поведінки для лідера, який би однаково добре діяв в усіх ситуаціях. Успіх залежить від низки чинників, включаючи стиль керівника, особливості послідовників, а також різні аспекти ситуації. Найкращий шлях - функція обставин, заданих докільям в конкретний час і в конкретній ситуації. Найважливіший чинник, що визначає управлінський успіх - гнучкість, здатність до аналізу і адаптивність до обставин, що міняються, а не пошук містичного оптимального шляху для досягнення мети.</p>
<p>Біхевіористична теорія лідерства (<i>Behavioral theory of leadership</i>)</p>	<p>Теорія, заснована на переконанні, що великими лідерами, не народжуються, а стають. Сутність цієї теорії лідерства опирається на біхевіоризм (поведінковий напрям), де основна увага приділяється діям лідерів, а не їх психічним якостям або внутрішнім станам. Згідно з цією теорією, люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження, здобуваючи таким шляхом необхідні риси лідера. Поведінка людини у своїй основі визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул-реакція» і зводиться до механічних, машиноподібних актів у відповідь на зовнішні подразнення.</p>
<p>Трансакційна теорія лідерства (теорія управління) (<i>Transaction theory of</i></p>	<p>Теорія приділяє основну увагу стосункам між лідерами і послідовниками, які базуються на зовнішніх, неглибинних мотиваціях при стосунках. У ній аналізується взаємна вигода від стосунків на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, наприклад ресурси або винагороду, в обмін на визнання послідовниками його влади. Лідер концентрує увагу на поточній діяльності, традиційних функціях керівника.</p>



<i>leadership)</i>	
Трансформаційна теорія ( <i>Transformation theory</i> )	В основі трансформаційного лідерства лежить внутрішня мотивація. Таким чином, тут акцент робиться не на похвалі і відданості послідовників, а на їх справжній прихильності до ідей лідера. У зв'язку з цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, що уміє думати широко і образно. Тут значне місце займає бажання такого лідера здійснювати значні зміни, здійснювати переміни в концепцію майбутнього розвитку організації, в її стратегію, культуру, виробництво. Цей лідер схильний наслідувати загальноприйняті правила, і прагне до стабільності більше, ніж до змін.
Теорія впливу ( <i>Theory of influence</i> )	Основна увага зосереджена на владі і впливу, які створює лідер. У основі цієї теорії думка, що усі дороги ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників і сили культури організації. В центрі уваги - харизматичний лідер, чия влада заснована не на посаді, а на особистих якостях. Ця концепція - чергова спроба визначити форми поведінки, що відрізняє лідера від інших, і визначити умови, які сприяють становленню харизматичного лідера. Вважається, що саме такі лідери ініціюють зміни, надихаючи послідовників.

### Стилі лідерства

Вивчаючи ці методи стосовно малих груп, соціальні психологи розробили декілька класифікацій стилів лідерства. Наведемо найбільш поширену класифікацію, яка бере початок від робіт відомого вченого ХХ ст., дослідника теорії поля в соціальній психології – Курта Левіна. В основу цієї класифікації покладений такий важливий компонент поведінки лідера, як підхід до ухвалення рішень.

При цьому виділяються наступні стилі лідерства:

1. *Авторитарний.* Авторитарне лідерство передбачає суворі правила, чітко розподілені обов'язки. Думка такого управлінця - єдино правильна, дискусії неможливі. Такий лідер приймає рішення одноосібно, визначаючи усю діяльність підлеглих і не даючи їм можливості виявити ініціативу. Одноосібно вирішує всі питання, не враховуючи думки підлеглих, часто втручається в дії працівників і керівників нижчого рівня, не дає можливості проявити ініціативу і не дозволяє їм приймати самостійних рішень, робити і вирішувати щось без його відома.

2. *Демократичний.* Лідер залучає підпорядкованих працівників в процес групової дискусії, стимулюючи їх активність і розділяючи разом з ними усі повноваження щодо ухвалення рішень. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Робить все для того, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення або допомоги. Паралельно з цим такий лідер створює атмосферу відкритості і довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розказати про проблеми, які є або назрівають, порадитися. Демократичний лідер завжди орієнтується на думку групи.

3. *Вільний, ліберальний.* Лідер уникає якої-небудь власної участі в ухваленні рішень, надаючи підлеглим повну свободу приймати рішення самостійно.

Керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. При ліберальному лідері організація групи слабка: не усі знають, що від них вимагають, а вимогливість на низькому рівні.

Спостереження над експериментально створеними групами, проведені під керівництвом К. Левіна, виявили найбільші переваги демократичного стилю лідерства. При цьому стилі група відрізнялася найвищою задоволеністю, прагненням до творчості, найбільш сприятливими взаєминами з лідером. Проте, показники продуктивності були найвищими в умовах авторитарного лідерства, трохи нижчими – при демократичному стилі, найнижчими – при вільному стилі.

Кожен з розглянутих стилів лідерства має і переваги, і недоліки. Вибір стилю лідерства у такому разі повинен визначатися часом, відведеним на ухвалення рішення. Авторитарне лідерство дозволяє швидко приймати рішення. У практиці діяльності різних організацій нерідко виникають ситуації, в яких рішення потрібно приймати оперативно, а успіх досягається при беззаперечному підпорядкуванні наказу керівника. Один з головних недоліків такого стилю – часте незадоволення підлеглих, які можуть вважати, що їх творчі сили не знаходять належного застосування.

Крім того, авторитарний стиль лідерства зазвичай народжує зловживання негативними санкціями (покараннями). Висока ефективність демократичного лідерства заснована на використанні знань і досвіду членів групи, проте здійснення такого стилю вимагає від керівника значних зусиль із координації діяльності підлеглих. Вільний, анархічний стиль лідерства надає членам групи свободу, велику ініціативу у вирішенні питань, що виникають в ході роботи.

Залежно від стилю лідерства можна розглянути його значення і вплив. Так, поділяють лідерство на *конструктивне* (функціональне) – сприяє здійсненню цілей організації, групи; *деструктивне* (дисфункціональне) – формується на основі прагнень, що завдають збитку організації (скажімо лідерство в групі хабарників); *нейтральне* – не впливає безпосередньо на ефективність діяльності.

Найбільш простою і розповсюдженою класифікацією лідерства в групі є виділення його типів за змістом, виконуваними ролями:

- *ділове лідерство* характерне для колективів, де панують формальні стосунки, вирішуються виробничі завдання. В основі такого лідера є такі якості, як висока компетентність, вміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, найбільший досвід в цій сфері діяльності. Ділове лідерство найсильніше впливає на керівництво, його ефективність. З діловим лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи.

- *емоційне лідерство* виникає найчастіше в неформальних групах на основі людських симпатій – привабливості лідера як учасника міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює доброту, вселяє упевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту. Емоційний лідер є людиною з високим рівнем емпатії, до нього кожен в групі може звернутися за співчуттям.

- *інформаційне лідерство* визначається тим, що його суб'єкт володіє широким знаннями, може пояснити і допомогти знайти потрібну інформацію.

- *ситуативне лідерство* за своєю природою може бути і діловим, і емоційним. Проте його відмінною рисою є нестійкість, тимчасова обмеженість, зв'язок лише з певною ситуацією. Ситуаційний лідер може повести за собою групу лише в певній ситуації, наприклад, при розгубленості чи небезпеці.

Найефективнішим буде лідер, який зуміє поєднувати усі чотири якості, хоча такий універсальний лідер зустрічається рідко. Найчастіше можна зустріти поєднання таких компонентів: емоційного і ділового, інформаційного і ділового, емоційно-ситуативного.

Отже, лідер є домінуючим обличчям будь-якого суспільства, організованої групи, організації, колективу. Лідера вирізняють якості, що характеризують цей тип: виражені емоції, відкритість, багато енергії, сильна воля, компетентність, комунікативність, гнучкість, харизма –

усе це спонукає людей йти за такою людиною і вірити в неї. Це людина, яка не лише уміє впливати на людей і підпорядковувати їх своїй волі, але й уміє організовувати роботу колективу або групи людей і нести відповідальність за виконані вчинки.

Справжній лідер уміє переконувати, мотивувати і направляти людей, він також робить усе можливе для того, щоб підвищити працездатність колективу. Він живе інтересами групи і залучає нових учасників, уміє приймати ефективні рішення і формує політику колективу з урахуванням усіх можливих чинників.

### **Одночасно слід визначити наступні характерні відмінності між керівником та лідером.**

Лідерство і керівництво є феноменами, що властиві організованам суспільним об'єднанням. Ці поняття є дуже близькими і припускають цілеспрямований вплив на людей і виступають засобами координації, організації, управління стосунками членів соціальної групи. Однак, між цими суспільними явищами є принципові відмінності, що мають глибинний зміст. Термін «*керівництво*» широко використовується у сфері управління персоналом і означає збирати, об'єднувати людей і направляти їх рух до визначеної мети. Без відповідної організації колективу і спрямування напряму їх дій неможливо досягти успішного результату. Це є аксіома організації праці будь-якого колективу. Керівництво забезпечується організаційно, згори-вниз, і передбачає місце розташування керівника в певній структурній ієрархії. Система і посада наділяють керівника владою над людьми, де функціонує стиль «начальник-підлеглий». Важливо, що вплив керівника на підлеглих здійснюється в системі адміністративно-правових стосунків тієї або іншої установи, що є необхідною ознакою будь-якої офіційної організації. Керівники, обіймаючи посаду застосовують до підлеглих формальні владні повноваження. Ці повноваження дані керівництву офіційно і його обов'язок - транслювати своїм підлеглим вимоги і очікування установи, домагатися їх виконання, причому, направляючи роботу інших – нести персональну відповідальність за її результати. Це диктує дотримання керівниками у більшості випадків авторитарного стилю управління, що передбачає наказову форму звертань, посадово-ділові, функціональні стосунки з колективом, підвищену вимогливість (як начальника), узаконені жорсткі дії.

Успішне керівництво засноване на умінні керівника ставити мету, забезпечувати контроль і сприяти зворотному зв'язку зі своїм підлеглим. Керівник управляє ситуацією, формально впливаючи на людей заради визначених цілей, принципів, цінностей. Саме ці риси властиві традиційному погляду на «керівництво» в системі управління організованими суспільними об'єднаннями. Тепер звернімося до особи лідера. Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника – людини, офіційно наділеної владою. Втім, бути лідером не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. Сучасна психологія управління вважає «*лідерство*» домінуючим обличчям будь-якого суспільства.

Лідерство ж, як специфічний тип стосунків в управлінні, ґрунтується більше на процесі соціально-психологічної дії, а точніше взаємодії в організації. Цей процес на відміну від керівництва є набагато складнішим, вимагаючи високого рівня взаємозалежності учасників, припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих.

Перш за все необхідно зрозуміти, що лідерство – це вибір, а не офіційна посада і воно забезпечується особово, знизу-вгору. Вплив лідера відбувається (на відміну від керівника) в системі морально-психологічних зв'язків між людьми і заснований не на формальних владних повноваженнях, а на певних здібностях і якостях носія, його харизмі. Лідер – це авторитетна особа, яка вміє виділитись з натовпу, у якої є чітка мета. Лідера ще називають «агентом змін», новатором, який заражає інших своїм ентузіазмом, надає імпульс руху визначеній громаді,

сміливо бере на себе відповідальність і вірить в себе та інших людей. Лідер управляє ситуацією, впливаючи на себе, він не може наказати, але може показати особистий приклад. Засобом такого впливу є емоційно-вольова сфера, що проявляється за допомогою якостей як щирість, відкритість, стійкість, енергійність. Усе це спонукає інших йти за такою людиною, наслідувати її.

Лідерство не зводиться до простого набору якостей, рис, прийомів і техніки. Це вміння направляти свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну. Лідер міняє інших, змінюючись одночасно й сам. Звідси висновок — лідерству не можна навчитися, лідером можна стати.

Дослідження науковцями змісту діяльності, соціальних ролей, методів впливу, обов'язків керівників і лідерів вказують, що кожний з них виконує свою, важливу роль в управлінській сфері. Найкращим способом та більш структуровано пояснити відмінності між ними можна шляхом застосування методу порівняльних характеристик (див. табл. 2).

Таблиця 2

### Відмінності між керівником і лідером

<i>КЕРІВНИК</i>	<i>ЛІДЕР</i>
Носій функцій і засіб регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації шляхом контролю і влади, на основі адміністративно-правових повноважень і обов'язків.	Покликаний регулювати міжособистісні стосунки у групі, які мають неформальний характер.
Обирається або призначається на офіційному рівні, тобто цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем. Керівник – це стабільне явище, констатація факту.	Виникає стихійно і займає ключові позиції з відкритої чи прихованої згоди групи. Лідер – менш стабільне явище, і його поява та існування великою мірою залежить від настрою групи, психологічного клімату, міжособистісних відносин.
Має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і, як правило, діє в їх межах у конкретній функціональній сфері. Ці повноваження він отримує разом із обійманою посадою.	Більшою мірою у своїх діях опирається на довіру, на визнання його як авторитету групи, члени якої з власної волі прислухаються до нього і вірять у його силу. Може брати на себе керівництво.
Процес прийняття рішень складний, опосередкований багатьма обставинами, часто поза межами групи. Несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, за результати її діяльності.	Приймає безпосередні рішення, що стосуються у більшості групової діяльності. Офіційної відповідальності за свої дії не несе.
Управляє роботою підлеглих за правилами. Детально планує їх діяльність. Вимагає довіри, підлеглі отримують винагороду в якості грошей.	Веде за собою людей згідно з принципами. Має послідовників і прибічників, яким вказує потрібний напрям. Завойовує довіру. Винагорода послідовників – самоповага, інтерес і задоволення

	від роботи.
Зацікавлений в продуктивності. Показ відібраної інформації. Концентрується на актуальних, тактичних, практичних, планових, структурних завданнях. Бачить короткострокову перспективу і зосереджений на сьогоднішньому. Підводить підсумки.	Зацікавлений в ефективності. Демонстрація відкритої інформації. Концентрується на фундаментальних цінностях, спільних цілях, інтересах групи. У центрі уваги – щось нове, передове, стратегічно важливе. Бачить довгострокову перспективу, зосереджений на майбутньому. Не зупиняється на досягнутому.
Створює правила. Наказує підлеглим і сам встановлює, що є справедливим. Прагне завжди затверджувати власну правоту і звинувачує інших у помилках.	Може порушувати встановлені правила. Переконає послідовників. Вважає важливим дотримуватися соціальної справедливості. Визнає свої помилки.
Вплив заснований на формальних владних повноваженнях. Звертається до розуму. Опірається на субординацію, покарання, координацію, контроль. Вимагає підпорядкування, покори.	Вплив ґрунтується на особистій харизмі. Звертається до почуттів. Покладається на довірливі відносини, вільний вибір, дискусію, Спонукає інших йти за собою.
Приймає статус-кво. Спонукає персонал до дотримання прийнятих стандартів, прагне до стабільності і спокою, орієнтований на результат. Уникає конфліктів, додержується певної стратегії. Взаємодіє з культурою організації і підлаштовується під неї.	Кидає виклик статусу-кво. Надихає інших та шукає змін і нових досягнень. Позитивно використовує конфліктні ситуації. Шукає нових можливостей. Змінює і формує культуру організації.
Задоволений сучасним станом справ, підтримує звичайний порядок і прагне до передбачуваності. Намагається мінімізувати будь-які ризики, діє реактивно, тобто реагує на події, а не готується до них.	«Агент змін», якому не дає спокою тяга до прогресу і вдосконалення. Жадає ефективних перетворень, які б розвивали групу. Легко йде на ризик, діє активно на основі пріоритетів.
При позитивному статусі є центром наслідування.	Завжди певна зірка, законодавець моди в групі, психологічний центр, ядро – коли думки, ідеали, цінності, судження навіть предмети вжитку чи побуту стають наслідуванням для інших і мають цінність в групі.

Можна сказати, що основна схожість цих феноменів полягає у тому, що і керівництво і лідерство є засобом координації, організації, управління стосунками членів соціальної групи, обидва реалізують процеси соціального впливу та обом феноменам властива субординація стосунків. Причому в керівництві це простежується досить виразно і закріплено посадовими інструкціями, а в лідерстві є менш помітно і заздалегідь не є окреслено. Відмінність між лідером і керівником – це природа мотивації співробітників і самого себе, прогностичне бачення свого колективу, відчуття ситуації, особливості ролей та функцій, які вони виконують.

Для успішного функціонування і розвитку колективу чи групи потрібні обидва підходи – і керівництво і лідерство. Керівництво необхідне, щоб управляти людьми і ресурсами відповідно до офіційних принципів, цінностей. Практика свідчить, що організації, які досягають успіху, відрізняються від інших через те, що мають динамічніше і ефективніше керівництво, яке чітко дотримується визначених норм. Якщо є хороші лідери, але немає ефективного керівника, то у



більшості випадків це програшна ситуація, адже опираючись тільки на одне натхнення, ідеї і прагнення, не підкріплені структурованою і цілеспрямованою діяльністю, досягти успіху важко, а інколи – неможливо. З іншого боку, керівництву теж не обійтись без лідерства, оскільки в певній групі людей не буде ні творчої рушійної сили, ні довіри, цінностей, які згуртували б співробітників і спонукали до нових звершень. Головне завдання лідерства – встановити для організації напрям руху, а керівництва - розділити ресурси, які воно має так, щоб досягти поставленої мети і завдань. При цьому керівник може бути, а може і не бути лідером, так само як і навпаки.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, розкриємо, які можуть виникнути ситуації у групі, і який відбиток вони накладають на групову діяльність:

А) *Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії.* Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Б) *Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять компроміс взаємодії.* Така група може працювати успішно і в ній пануватиме певний “дух” змагання і суперництва.

В) *Лідер і керівник – одна і та сама особа.* В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Уміння бути лідером не має відношення до посади, хіба що формальної. У світі є багато людей, які зовсім не є начальниками, але постійно направляють інших людей, а багато з тих, хто обіймає високу посаду, керувати не уміють зовсім. Керівник, як правило, завжди лідер. Лідер – не зобов'язаний бути керівником. Однак, лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник – ставати ефективним лідером. Перетворення здібного управлінця, керівника в лідера – процес непростий і тривалий.

Джим Коллінз у своїй книзі «Від хорошого до великого» стверджує, що ієрархія навичок складається з чотирьох рівнів:

– *Перший рівень.* Високопрофесійний співробітник. Активно використовує свої здібності, знання, досвід, уміння організувати свою працю та працю інших людей.

– *Другий рівень.* Цінний та компетентний управлінець. Вносить особистий вклад у загальну справу. Ефективно взаємодіє з іншими членами команди, організовує людей і раціонально розподіляє ресурси.

– *Третій рівень.* Ефективний керівник. Формує бачення групи і послідовно домагається того, щоб організація, колектив в цілому просувалася по наміченому шляху. Забезпечує високі стандарти якості роботи.

– *Четвертий рівень.* Керівник високого професійного рівня. Його керівництво дозволяє добитися виняткових і довгострокових та стабільних результатів завдяки парадоксальному поєднанню видатних якостей лідера і управлінських здібностей.

У наш час хороший керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером та ефективно управляє своїми підлеглими, прикладів такої трансформації у минулому і сьогодні є багато. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального і неформального лідера. Проте, такий симбіоз в одній особі цих соціальних ролей, особливо ролей офіційного керівника і емоційного лідера є складним, і потребує часу, бажання, відповідних рис. На думку багатьох учених, лідерами «народжуються», однак ще в більшій мірі ними стають за допомогою навчання, наполегливої індивідуальної роботи, сповненої знаннями практичного досвіду і навичками. Опираючись на усе це, практично кожен компетентний та далекоглядний керівник може стати діловим, багато в чому і емоційним лідером, який дивиться у майбутнє, розвиваючи себе і свій колектив.

### Одночасно можна виділити типові невдачі та помилки лідерів

Людина не є досконалою і тому може помилятися. Лідери це живі люди, яким як і будь-кому, властиво приймати неправильні рішення. Перш за все, лідер може бути заручником ментальних пасток. Вони у більшості пов'язані з вадами характеру, особливостями емоційно-вольової сфери і здатні знизити ефективність навіть найкращого лідера, а іноді – повністю звести до нуля всі його зусилля. Якщо синтезувати основні типові невдачі лідерів, то до них можна віднести:

- *впертість* (продовження роботи над тим, що вже втратило свою цінність);
- *перебільшення* (вкладення більшої кількості зусиль, ніж віддача, яку отримаємо при досягненні цілі);
- *недооцінка* (переоцінка власних можливостей і недооцінка можливостей конкурентів, що може призвести до втрати лідируючої позиції, і навіть до появи самозвеличення власної персони);
- *недовіра* (хвороблива недовіра лідерів-керівників до своїх підлеглих призводить до того, що вони починають контролювати кожен їхній крок);
- *недооцінка потенційних можливостей співробітників*, поява відчуття тотального контролю, що не дозволяє повною мірою розкрити потенціал працівників, не кажучи вже про зайві витрати часу);
- *відсутність самовдосконалення* (зупинка на досягнутому, відсутність бажання йти вперед, самоудосконалюватись. Для більшості людей характерна тенденція обмежуватись вчорашніми знаннями, а не виховувати в собі дух безперервного, бажання стати кращим);
- *паніка, розгубленість, низька стійкість до стресів* (буває, що керівники стикаються з такою ситуацією, коли в певний момент вони психологічно не готові до вирішення надто складних завдань, до зустрічі з наслідками неправильних рішень і впадають у паніку, стають розгубленими, сильно нервують. Якщо керівник групи показує свою неготовність до зустрічі з проблемами, з певними негативними результатами і наслідками, він може викликати сумніви з приводу власної дієздатності. Крім того, емоційна нестабільність, невміння швидко діяти, пристосовуватись до ситуацій, паніка, можуть сприяти психічним розладам, появі стресів, напруги на робочому місці).

Лідер, який не готовий до стресових ситуацій, не може ефективно управляти і діяти в колективі, адже першими досягають успіху виключно сильні духом особи. При виникненні критичних ситуацій лідер повинен подати приклад поведінки для того, щоб не посіяти паніку в команді, адже будь-якому суспільству потрібний упевнений лідер, який здатний вирішити будь-яке поставлене завдання, і прийняти рішення, яке буде максимально ефективним в будь-якій ситуації);

- *нечіткість поставлених цілей* (керівники нерідко терплять невдачу через те, що слабо уявляють собі мету, до якої прагнуть. Вони не ставлять перед собою чіткі цілі, не бачать кінцевого результату, якого необхідно досягти);
- *нетерплячість і очікування миттєвих змін* (властиво більше для імпульсивних лідерів, які не задоволені скромним прогресом і сподіваються змінити все одразу і вмить одним рухом. Вони не надають перевагу терпінню, без якого немає дисципліни і надії на краще, не розуміють, що скромний сталий прогрес є запорукою подальших великих змін, і що необхідно розвивати волю, силу духу, витривалість, вміння довготривалого планування й дотримуватись реальних термінів виконання);
- *боязнь нових ситуацій* (схильність віддавати перевагу безпеці і зручності над ризиком і новизною, адже нові ситуації часто є небезпечнішими, ніж звичайні і можуть

заподіяти незручність або налякати, загрожувати психологічному комфорту. У такого лідера як правило вже створений свій зовнішній образ, в уяві існує деякий ідеальний образ самого себе, і він прагне йому відповідати. Намагаючись не відступати від сталого образу, він зупиняється в розвитку і діє старими моделями поведінки, які раніше приносили успіх. Він не пробує нове, він не хоче подобатись «інакше», боїться ставити неприємні питання, його влаштовує сьогоднішня стала позитивна позиція. Такі лідери не розуміють повною мірою зміст новаторства та ініціативи);

- *боязнь за власну посаду* (деякі керівники не приймають доречну допомогу від колег та підлеглих тому, що відчують себе небезпечно у своєму кріслі. Вони вважають, що якщо хтось допомагатиме їм виконувати роботу, то це грозитиме "теплому" місцю, і такі конкуренти намагаються їх змістити);

- *ліквідація активності своїх колег* (лідер може негативно вплинути на прояв ініціативи та вмотивованість своїх працівників, не замислюючись, що розумна співпраця з колегами може дати ефективний результат і за рахунок такого співробітництва можна отримати хороших союзників, які завжди підтримають, порадять і допоможуть);

- *фіксація* (подальше просування до цілі блокується, фіксується свідомість на певній події чи факті, який не дає розвиватися чи працювати).

Один із найбільш неприємних різновидів фіксації – хвилювання, що передбачає напружено та непродуктивно розмірковувати про потенційні нещастя, на які ми жодним чином не можемо вплинути);

- *реверсія* (переймання проблемами події, що вже давно відбулася. Іноді стає очевидно, що наші плани однозначно провалилися. Нічого не вдієш, однак людина продовжує хвилюватись все тими ж проблемами: «А-от-якби...», «мені б...» тощо);

- *регулювання* (намагання заздалегідь прописати свою поведінку у всіх ситуаціях і як результат – перетворення на робота, коли управлінець діє за жорсткими правилами, стереотипами навіть тоді, коли не завадило б покласти на інтуїцію).

Також варто зупинитися на переліку типових помилок керівників, лідерів, що стосуються міжособистісної взаємодії, які суттєво знижують ефективність та результативність співпраці в колективі чи групі:

**Вибір неправильного стилю комунікації.** Деякі лідери чомусь вважають, що оскільки вони займають керівну посаду, то тональність спілкування з підлеглими повинна бути зверхньо-наказова. Крім того, може проявлятися стиль залякування співробітників, оскільки вважається, що вони працюватимуть краще. Вочевидь, такі керівники забули, що епоха королів давно пройшла, а надмірна агресія та бажання показати свою силу та «зверхність» до хороших взаємин явно не призводить. Така ситуація є досить небезпечною, адже перебуваючи під постійним психологічним тиском залякані працівники перебуватимуть у постійному страху, замикаються у собі, втрачають будь-який інтерес до роботи.

**Невміння поставити себе на місце співробітника.** Хороший лідер завжди повинен вміти подивитися на ситуацію збоку, очима співробітника. На жаль, далеко не в кожного це виходить, адже інколи треба пересилити свої амбіції і визнати свою помилкову позицію.

**Недоступність для своїх підлеглих.** Деякі керівники буквально вибудовують кам'яні стіни навколо своєї особистості і доступитися до них звичайному працівникові буває абсолютно нереально. Так штучно створюються передумови надто важливої персони, появи віри у власну «надмогутність».

**Відсутність прикладу для інших співробітників.** Лідер повинен бути прикладом. Дивлячись на нього, всі інші працівники колективу чи групи повинні відчувати натхнення та бажання рухатися вперед.

**Відсутність чіткої «картини».** Часто буває, що керівник дає підлеглому завдання, не пояснюючи йому, яким чином ця робота вплине на загальну "картину" у колективі. Хороший же лідер повинен завжди пам'ятати про те, що його співробітник має право і повинен розуміти, яким чином його невеличкий «шматочок» завдання впливатиме на загальну результативність усієї структури.

**Недотримання балансу у спілкуванні з колегами.** Проблема багатьох лідерів – утримати рівновагу. Вони повинні вміти встановлювати стосунки з людьми і в той же час дотримуватися дистанції. Однак, зустрічаються випадки, коли керівникам складно відшукати баланс взаємодії з підлеглими, адже одні намагаються бути хорошими друзями з підлеглими, інші – намагаються повністю відмежуватись від них. Можливо, це найскладніша частина управління людьми, що межує з розумінням людської психології, де важливим є вміння не перейти тонку межу службових, дружніх, ділових, професійних стосунків у кожному окремому випадку. А необхідно зберігати об'єктивність, бачити картину в цілому і в той же час зачіпати емоційні струни кожного зі своїх підлеглих. Вони мають бути одночасно і сторонніми людьми, і «своїми». Як надмірне панібратство, так і бажання створити виключно ділові стосунки ні до чого хорошого в результаті не приводять.

**Героїчне лідерство.** Лідер-герой упевнений: «Я краще за інших розбираюся в тому, що відбувається. Саме я визначаю напрями розвитку, саме я шукаю правильні рішення, саме я виконую традиційні управлінські функції, саме я беру на себе відповідальність за усі помилки і невдачі мого колективу.

Завдання моїх підлеглих – контролювати свою ділянку роботи. І не більше того».

**Брехливі обіцянки.** Намагаючись мотивувати людей, деякі керівники дають неправдиві обіцянки, що абсолютно недопустимо для лідерів. Це не лише демотивує співробітника, але й може в результаті негативно вплинути на трудовий колектив в цілому, коли в його свідомості укорінюється образ керівника, якому не можна вірити.

**Невизнання своїх помилок.** Є певна частина керівників, які вперто не хочуть визнати свої помилки. Звичайно, будь-який лідер зустрічається з невдачами і це є природний стан, оскільки помиляються усі. Однак люди тягнуться до лідерів, які теж терпіли невдачі. Визнаючи свої помилки, керівник показує, що він така ж людина, як і усі інші і це допомагає йому керувати. З набуттям досвіду і навичок, лідер повинен все більше вчитися переборювати труднощі, сміливо визнавати свої мінуси, помилкові дії. Справжній лідер – не боїться невдач, готовий будь-якої хвилини зустрітись з проблемами і зазнаючи поразки, визнати її.

Будь-який аспект можна розглянути з позитивного і негативного боку. Як не дивно, невдачу також можна розглядати і з позитивного боку. Кожен хоч трохи досвідчений управлінець розуміє, що будь-яка невдача веде за собою не лише негативні, але і позитивні наслідки. Ще з раннього дитинства нас вчать, що треба вчитися не лише на чужих, але і на власних помилках.

Психологи стверджують, що помилки дуже корисні для розвитку особистих навичок поведінки в критичних ситуаціях. Власний досвід може служити рушійною силою для формування справжнього лідера. Це підмітили дослідники управлінської поведінки Річард Фарсон і Ральф Кейес, які говорять про такий парадокс лідерства: *виграє той, хто робить більше помилок і вчиться на них.*

З кожною наступною проблемою справжній лідер стає сильнішим і надалі може бути готовий до зустрічі з такими неприємними моментами. Йому необхідно перш за все розуміти, що помилки були і будуть, і навчитися сприймати їх як належне. Тільки у випадку виникнення проблем і їх аналізу можна говорити, що такий досвід служитиме каталізатором для подальшого особистісного та професійного розвитку.

Одним з найсерйозніших прорахунків багатьох керівників є те, що вони не усвідомлюють свої проблеми і тому не можуть позбавитися від них, і в решті-решт – ці бар'єри можуть стати



ПРОЄКТ  
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ  
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



ПРЯМУЄМО  
РАЗОМ

обмеженням для усієї організації чи установи. Тому кожен лідер повинен намагатися розширити межі своєї свідомості, інакше можуть настати погані для нього часи. Якщо колектив відчує, що позиції лідера коливаються, що він знаходиться на межі своїх можливостей, не прогресує, то на його місце може претендувати (не безпідставно) інший, більш гідний кандидат.

## 1.2. Загальні підходи до розвитку лідерства на державній (парламентській) службі

Природою влади люди цікавилися в усі часи. Платон, Аристотель, Н. Макіавеллі, М. Вебер – ось лише деякі філософи і вчені, що вивчали питання влади. Влада – це форма соціальних відносин, що відрізняється здатністю впливати на характер і напрямок діяльності і поведінки людей, соціальних груп і класів за допомогою економічних, ідеологічних та організаційно-правових механізмів, а також за допомогою авторитету, традицій, насильства.

Деякі люди вважають, що чим вища посада у кого-небудь, тим більшою владою він володіє. Але це не зовсім так. Влада тільки частково визначається ієрархією. Рівень влади тієї чи іншої людини в конкретній ситуації визначається не рівнем її формальних повноважень, а ступенем залежності від інших осіб. Будь-який лідер організації може збільшити свою владу, давши ключовим членам організації можливість побачити, що вони залежать від нього в питаннях ресурсів, необхідних для їх діяльності. Ці ресурси можуть означати доступ до важливих персон, інформації, послуг, грошей, потрібне зборам і т.д.

Співробітники організації, що не мають формальних повноважень, також можуть володіти владою. Це залежить від їх компетентності, службового становища та інформативності. Значною, «спрямованою вгору владою» (або впливом) можуть володіти такі люди, які компетентні, пов'язані з керівниками високого рівня або мають доступ до важливої інформації.

В Україні продовжують здійснювати модернізацію підходів до управління людськими ресурсами на державній службі з метою приведення їх у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищого корпусу, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін в процесі реформування державного управління. Керівники на державній службі мають відігравати провідну роль під час реформ, бути її провідниками, лідерами. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху. Якщо керівники не приділятимуть належної уваги реформі, то таке ж ставлення до неї буде і у політиків, громадськості.

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. В Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетенції лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема Канада. Термінологія може відрізнятися – наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів на державній службі та в місцевому самоврядуванні є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства.

**Лідерство** є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, *лідерство* – це вміння вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на *ідеалах творчості*,

проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо (співвідношення менеджменту та лідерства представлене на рис. 1).



*Рис. 1. Співвідношення менеджменту та лідерства*

Таким чином, реформування державної служби ставить на порядок денний завдання щодо оновлення інструментарію здійснення професійної діяльності в державному управлінні з урахуванням сучасних тенденцій його модернізації.

Особливістю нової моделі ефективного управління є такі ключові фактори успіху сучасного управління: провідна роль керівника-лідера, наявність лідерів-менеджерів на всіх управлінських рівнях організації, які забезпечують інтеграцію зусиль для досягнення місії та бачення організації, формують і підтримують цінності й моделі організаційної поведінки, потрібні для забезпечення довгострокового розвитку організації в мінливому середовищі (елемент зазначеної моделі «лідерство»); наявність стратегічної орієнтації діяльності з урахуванням потреб і вимог різноманітних стейкхолдерів, розвинутого стратегічного мислення керівників і ключових менеджерів («стратегія і політики»); якісне управління персоналом на індивідуальному, командному (груповому), організаційному рівнях, яке мотивує до досягнення спільних цілей і забезпечує задоволеність працею; розвинута організаційна культура, що базується на корпоративних цінностях («персонал»); партнерський стиль взаємовідносин (внутрішніх і зовнішніх) на основі розвинутої організаційної культури, командна робота, раціональна структура й матрична взаємодія, належне управління ресурсами задля реалізації політик і стратегій, підтримки виробничих і управлінських процесів («партнерство і ресурси»); високий рівень організації виробничих та управлінських процесів.

Стратегічне лідерство в публічному управлінні означає, перш за все, врахування об'єктивних тенденцій розвитку територіальної громади, орієнтацію на очікування людей, на їх пріоритетні потреби, опору на прогресивний досвід передових країн світу з надання якісних публічних послуг тощо. Така вимога передбачає усвідомлення лідером сучасних загальнолюдських цінностей, формування ментальності, що відповідає кращим управлінським інституційним стандартам демократичної професійної, етичної, конкурентної, комунікативної та іншої діяльності.

Зазначимо, що прийняття «правильних» рішень не означає намагання ухвалювати оптимальні рішення. Слід звернути увагу на дуже важливу обставину: рівень «правильних» (тобто прийнятних, раціональних) рішень прямо залежить від кваліфікації та досвіду посадовця. Для особи з нерозвинутим стратегічним мисленням, з невибудованою системою цінностей, з недостатньою кваліфікацією «правильне» рішення буде дуже далеким від раціонального на відміну від «правильного» рішення справжнього професіонала.

Слід також наголосити на наступному: системне планування засноване на припущенні, що інформація про проблему не може бути сприйнята окремо від контексту ідей і суб'єктивних інтерпретацій учасників планування; ідеологія системного планування «вплітає» цінності до раціональних міркувань для адекватного уявлення інтересів і позицій сторін.

Упровадження стратегічного мислення в управлінні організацією нерозривно пов'язане із становленням провідної ролі лідера. Лідерство є одним з найдефіцитніших управлінських ресурсів, що повною мірою відчувається в умовах значних змін в Україні на всіх рівнях управління.

Звідси впливає нагальна потреба в цілеспрямованому навчанні керівних кадрів, зокрема вищих, у зміні їх ментальності, розвитку стратегічного мислення, лідерських навичок. Сучасний менеджмент орієнтується на пріоритетну роль людини в організації, розглядаючи «людський капітал» як одну з базових цінностей менеджменту.

На відміну від традиційного управління, де окремих працівників розглядається переважно як дисциплінований виконавець, менеджмент приділяє значну увагу тенденціям демократизації внутрішньоорганізаційного управління, посиленню впливу «поведінкових» аспектів діяльності, розвитку співучасті працівників в ухваленні рішень.

Першочергова увага до розвитку персоналу зумовлює зміщення акцентів у методах управління на економічні та соціально-психологічні методи на противагу адміністративним. З цим у державному управлінні пов'язано впровадження підходів сучасного менеджменту, які орієнтують на самостійність, активність, винахідливість, творчість у рішеннях, на досягнення реального кінцевого результату в роботі за умови забезпечення дійової мотивації персоналу й ув'язці оплати праці з досягненнями. Це може бути реалізовано на шляхах широкого делегування повноважень і відповідальності окремим управлінським структурам. Тут характерним є розвинуті комунікації, застосування творчих тимчасових колективів та системних технологій підготовки й прийняття рішень. З цього впливає необхідність реалізації такого аспекту сучасного підходу до використання персоналу організації як командна робота. Вона потребує спеціальних навичок та умінь, яких дуже не вистачає українським управлінцям, адже саме командна робота забезпечує з'єднання спеціальних знань кожного члена з колективною генерацією ідей і створює умови для виникнення синергетичного ефекту.

В умовах змін, коли часто неминучим є виконання нетипових і неповторюваних потенційно конфліктних робіт, зручним і корисним інструментом виявляється проектний підхід до розв'язання проблем.

Проектний підхід передбачає чітку цільову спрямованість робіт, чітке визначення результату, строків і ресурсів, зосередження прав і відповідальності за досягнення цілі й якості робіт на одній людині чи групі осіб у тимчасово створеній матричній (проектній) структурі управління.

Важко переоцінити для професіоналізації діяльності в державному управлінні практичну корисність постулату стратегічного мислення стосовно того, що результат досягається лише тоді, коли внаслідок управлінських рішень і дій відбулися реальні зміни у середовищі діяльності. Такий підхід озброює професіонала дійовим шаблоном, що спирається на проектну організацію роботи, для якої мають визначатися початок і кінець, ресурси, відповідальні і головне – продукт і результат діяльності як реальні зміни у наявному порядку. І достатньо очевидним для створення



вимогливого й впорядкованого середовища професійної діяльності є розвиток такого стратегічного фактора як корпоративна культура державного управління.

Отже, враховуючи, що нові моделі урядування передбачають, з одного боку, розширення кола суб'єктів-учасників процесів управління, а з іншого – що кожен з них має чітко уявляти власну роль і обов'язки та брати на себе конкретну відповідальність, нові інструменти управління повинні мати добре розвинене координаційно-цільове начало, забезпечувати організовану спільну діяльність та органічну реалізацію принципу управлінської відповідальності. Відомий консультант з бізнес-менеджменту І. Адізес показує, що хороше управління – це «демократія» в прийнятті рішень (широке залучення стейкхолдерів, відкриті дискусії, свобода розповсюдження інформації для обґрунтування «правильного» рішення) і «диктатура» в їх реалізації. І. Адізес визначає це терміном «демократура».

В умовах «мережної» демократії органічну управлінську «демократуру» забезпечує проектний підхід як складова програмно-цільового підходу. На першому стратегічно-концептуальному етапі здійснюється ґрунтовний аналіз проблеми, з'ясування кола зацікавлених сторін з їх інтересами й можливими ресурсними внесками, проведення попередніх консультацій, зокрема за участю громадськості, узгодження цілей та результатів спільних дій. На другому, проектно-орієнтованому етапі, створюється жорсткий проектний «скелет» виконання рішення, що забезпечує доцільне програмування діяльності, концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів, чіткий розподіл ролей і обов'язків учасників проекту. Тим самим реалізується друга частина управлінської диктатури, що радикально підвищує вірогідність досягнення запланованих результатів.

**Відповідно до цих повноважень** керівник державної служби в органах державної влади (зокрема, в Апараті Верховної Ради України) повинен володіти системою знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків (див. табл. 3).

Таблиця 3

**Перелік знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків**

<p>Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків</p>	<p>Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», трудове та бюджетне законодавство; законодавство з урахуванням специфіки посадових обов'язків та функціональних повноважень відповідного державного органу; державна мова; знання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення; основи державного управління, системи державних органів і органів місцевого самоврядування, внутрішня організація їх діяльності; основи економіки, аналізу державної політики, соціально-економічного прогнозування та планування, державних фінансів; основні соціально-економічні функції і механізми формування заробітної плати; основні характеристики ринків праці та методи регулювання зайнятості; основи психології та сучасні методи управління персоналом; основи управління та організації праці і діловодства</p>
<p>Перелік умінь та навичок, необхідних для</p>	<p>Уміння укомплектовувати персонал державної служби в державному органі компетентними працівниками; володіння технологіями управління персоналом; вміння налагоджувати ефективну взаємодію персоналу державної служби в державному органі з метою досягнення запланованих результатів шляхом поділу</p>



ПРЯМУЄМО  
РАЗОМ

ПРОЄКТ  
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ  
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



<p>виконання посадових обов'язків</p>	<p>(делегування) завдань, роботи і повноважень між працівниками та здійснення контролю за їх виконанням;</p> <p>вміння організувати безперервне підвищення рівня професійної компетентності персоналу державної служби в державному органі;</p> <p>вміння заохочувати працівників для отримання найвищих результатів;</p> <p>вміння розробляти організаційну структуру, що відповідає стратегії, цілям і завданням, внутрішнім і зовнішнім умовам діяльності державного органу;</p> <p>вміння розробляти збалансовані кошториси витрат на утримання апарату, контролювати використання коштів;</p> <p>вміння визначати і ухвалювати організаційні та управлінські рішення;</p> <p>вміння управляти в кризових ситуаціях;</p> <p>вміння ефективно розміщувати та використовувати ресурси (в тому числі матеріальні та фінансові) та контролювати заплановані заходи з метою отримання очікуваних результатів;</p> <p>вміння планувати роботу в державному органі, володіти принципами і сучасними методами управління в різних сферах діяльності;</p> <p>вміння встановлювати пріоритети в роботі та ефективно використовувати робочий час;</p> <p>вміння чітко та зрозуміло формулювати свою позицію з використанням різних форм (письмово, усно) і способів комунікації, вміння публічно виступати;</p> <p>вміння використовувати комп'ютерну техніку та програмне забезпечення;</p> <p>вміння систематизувати і узагальнювати інформацію, конструктивно ухвалювати рішення на основі аналізу і синтезу, готувати пропозиції щодо вдосконалення системи державного управління;</p> <p>вміння давати кваліфіковані консультації щодо методів та конкретних процедур, які повинні забезпечити виконання поставлених завдань;</p> <p>здатність своєчасно виявляти джерела можливих конфліктних ситуацій, не допускати соціальних, трудових та інших конфліктів;</p> <p>здатність вчасно інформувати вищі державні органи про стан справ у певній галузі чи функціональній сфері;</p> <p>вміння вести переговори, обґрунтовувати свої позиції, знаходити компромісні рішення;</p> <p>вміння проводити обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди;</p> <p>вміння проводити наради (апаратні, робочі, координаційні, міжвідомчі), зустрічі на вищому рівні, засідання колегій, в тому числі розширених та виїзних;</p> <p>вміння безперервно підвищувати рівень власної професійної компетентності</p>
---------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Система вимог до рівня професійної компетентності лідера органу державної влади повинна включати такі необхідні складові елементи:

1. Особисті якості:
  - дотримання принципів державної служби;
  - самовдосконалення;
  - орієнтація на результат;
  - відповідальність.
2. Навички роботи з інформацією:
  - збір даних та обмін інформацією;

- аналіз інформації;
  - впровадження удосконалень та інновацій;
  - стратегічне планування;
  - прийняття управлінських рішень.
3. Управлінські навички:
- використання та управління ресурсами;
  - планування, організація і виконання роботи;
  - моніторинг та критичний аналіз надання послуг;
  - адаптація до змін та управління ними.
4. Комунікативні навички:
- ефективна комунікація;
  - вміння працювати в команді;
  - управління та підтримка інших.

Слід наголосити, що рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема з урахуванням нових завдань та пріоритетів. Одночасно пріоритетного завдання набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищі посади державної служби.

Беручи до уваги нові сучасні тенденції розвитку парламентської публічної служби, необхідно кардинально переглянути організацію щодо вироблення та впровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Слід зазначити, що ефективне державне управління, яке зорієнтоване на надання якісних послуг громадянам, неможливе сьогодні без розвитку лідерських навичок вищих керівних кадрів державної служби, оскільки саме вони повинні відігравати провідну роль у забезпеченні високої якості діяльності органів державної влади.

У зв'язку з цим особливого значення набуває питання покращення управління людськими ресурсами. Управлінцем, по суті, є кожна людина, адже вона сама себе організовує, коли визначає шляхи досягнення поставлених цілей, співвідносячи інформацію про світ, виходячи з можливостей, ставлячи певну мету. Головним механізмом, який гармонізує інтереси та цілі великої кількості таких суб'єктів, є держава. Ключовою інформацією тут є: наявність людського ресурсу, інформація про об'єктивну реальність тощо, а головним є не лише досягнення цілей суспільства, а й узгодження інтересів окремих індивідів та їх груп.

Один з найбільш видатних філософів ХХ-го сторіччя Микола Бердяєв так говорить про лідерство: «Держава не може існувати без глави держави, без міністрів, чиновників, поліцейських, генералів, солдатів, але держави рухаються і великі місії здійснюються в історії великими людьми, героями, реформаторами, людьми надзвичайної енергії. Наука не може існувати без професорів і вчителів, без академій та університетів, але живе і рухається вона завдяки геніям і талантам, відкривачам нових шляхів».

Багато вчених та дослідників зазначають, що лідер — це не просто людина, яка сама знає і вмє; це людина, яка здатна вести за собою людей в екстраординарних умовах до екстраординарної мети. І саме здатність вести за собою людей є ключовою частиною сентенції, оскільки саме люди є тим ресурсом, потенціалом, який треба розвивати та спрямовувати.

Коли ми говоримо про керівників-лідерів на державній службі, слова «лідер», «лідерство» привертають увагу своєю динамічністю та уособлюють рух до самовдосконалення. Лідерство — це талант, здатність, які можна і слід розвивати задля переконання, спонукання інших іти за собою задля досягнення певних цілей. Можна говорити про безліч показників результативності

діяльності будь-якої організації, але якщо там немає лідерства, то ця організація приречена на невдачу в перспективі.

Шлях до ефективної моделі управління державою лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності безпосередньо керівників-лідерів — тих, хто вестиме зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети. У сьогоdnішніх українських реаліях успішна робота залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення у лідерів, гнучкості у сприйнятті речей і пошуку розв'язання складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно навчатися, аби завжди «бути на висоті».

Тому одним з пріоритетів державного управління і сьогодні є забезпечення лідерства — розвиток та «виховання» тих, хто може вести за собою інших задля досягнення чітко сформульованих завдань.

Чим є лідерство загалом і в якому форматі воно може існувати у сфері державного управління та державної служби? Сказати, що лідер — це людина, яка йде попереду та веде за собою інших, було б недостатньо. Сьогодні ми усвідомлюємо, що лідерство — це здатність надихати та вести за собою, це вміння чітко бачити шлях, яким варто йти, а також кінцевий результат.

Як зазначає Л. Е. Орбан-Лембрик, «для правильної оцінки ситуації та внесення у свою діяльність необхідних коректив лідер повинен:

1. Добре уявляти здатність і можливості підлеглих.
2. Добре знати власні здібності, можливості.
3. Добре усвідомити природу мети та завдань, що стоять перед групою (організацією).
4. Чітко уявляти потреби, інтереси й прагнення членів групи.
5. Мати точне уявлення про межі своїх повноважень.
6. Уміти оцінювати та поліпшувати якість інформації, на основі якої приймаються і здійснюються рішення і плани дій».

Важливо також розглядати кадрову службу як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами. Для того, щоб виконувати покладену на них роль — бути лідерами, провідниками реформ — керівники вищого рівня повинні мати відповідну підтримку. Мова йде про володіння необхідними компетенціями та створення умов для їх розвитку, забезпечення можливостей для державних службовців вищого корпусу обмінюватися досвідом та підвищувати свою кваліфікацію відповідно до вимог часу.

Метою розвитку лідерства на державній службі є професійний розвиток сучасного державного службовця, який, перш за все, вимагає переосмислення призначення самої державної служби відповідно до викликів суспільного розвитку, зростаючого впливу суспільства на державу.

Основними завданнями розвитку лідерства на державній (парламентській) службі є: становлення та розвиток вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та державного управління, сталості і наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що державна служба в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якої є підвищення професійного рівня державних службовців, їхнього довгострокового та ефективного планування власної діяльності, що і позначиться на змістовності прийнятих ними рішень.

У цілому про владу в будь-якій організації можна сказати наступне:

1. Влада визначається, зокрема, структурою організації. Структура забезпечує розподіл повноважень у прийнятті рішень відповідно до займаної посади. Крім того, вона встановлює характер спілкування і потік інформації. Отже, організаційна структура створює основи офіційної влади і забезпечує повноваженнями для прийняття та виконання певних рішень.

2. Залежно від посади індивід наділяється певними правами, відповідальністю і привілеями.

3. Доступ до ресурсів, інформація та матеріально-технічне забезпечення також служать джерелом влади.

4. Потужним джерелом влади служить здатність встановлювати співпрацю з іншими для виконання необхідного завдання.

5. Влада являє собою динамічну систему, кордони якої: рухливі, можуть перевизначатися усвідомлено як керівниками, так і їх підлеглими, а також неусвідомлено змінюватися як керівниками, так і їх підлеглими.

Влада може виявлятися в різних формах, п'ять з яких є ключовими, а саме:

- законна влада;
- влада, заснована на винагороді;
- влада, заснована на покаранні;
- експертна влада;
- харизматична влада.

### **Ключові форми влади**

*Законна влада.* Законну владу дуже часто називають легітимною владою. Законна влада буває дієва тоді, коли співробітник організації виконує вказівку лідера цієї організації тільки тому, що він стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Ця форма влади є інструментом, за допомогою якого керівник організації може змусити її членів виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації.

При цьому використовуються різні методи впливу на співробітників організації, серед яких розрізняють насильницькі дії, домінацію (накази чи прохання) і маніпуляцію (формальні і неформальні прийоми керівництва).

В міру зростання організації значення законної влади сильно зростає, також як посилюється потреба в координації дій ключових осіб і рядових членів організації. Законна влада дозволяє лідерам організацій здійснювати управління ресурсами, винагороджувати і карати працівників. Законна влада зазвичай не піддається сумнівам, оскільки сприймається більшістю як бажана і необхідна, сприяє підтримці порядку.

Межі законної влади обмежуються такими факторами, як культура, звичаї і система цінностей, що характерні для конкретної організації.

Ознаками прояву законної влади в організації є:

- знання прав і обов'язків, закріплених за ключовими членами організації;
- контроль зовнішньої дисципліни;
- усталені ритуали проведення нарад, свят;
- недвозначні атрибути рівня влади (таблички на дверях, розмір кабінету, меблі) ;
- підкреслена «безособовість» службових відносин (звернення на «Ви», «ім'я, по батькові»).

Сталі елементи просування по кар'єрних сходах – формальні правила і неформальна практика.

*Влада, заснована на винагороді*

Така форма влади виникає з наявною у лідера організації можливістю контролювати і управляти якимись благами, що мають цінність в очах інших людей, до таких благ можуть

відноситись здатність допомогти пересічному члену цієї організації домогтися визнання в ній, увійти в значиму соціальну групу і т.д.

Влада, заснована на винагороді, використовується для підтримки законної влади. Але тут мова йде скоріше про соціальну, а не матеріальну винагороду. Якщо члени організації згодні прийняти винагороди (визнання, призначення на хорошу посаду тощо), то вони будуть підкорятися наказам і вимогам. Вплив даної форми влади не є прямим і однозначним. Потреби кожної людини дуже індивідуальні. Те, що для одного співробітника є цінною винагородою, для іншого може бути зовсім байдужим. Така форма влади буде дієвою тоді, коли винагорода буде сприйматися як досить цінне.

Багато лідерів вважають, що гроші – найкраща винагорода. Однак гроші не завжди здатні справити враження на людину і вплинути на її поведінку. Тут необхідно сказати кілька слів про теорію мотивації, розроблену Ф. Герцбергом. Він з'ясував, що незадоволеність викликає, насамперед, відсутність таких умов, як гарантії роботи і безпека праці, а от їх наявність обумовлює тільки нейтральний стан, але ніяк не подяку. Це відкриття Герцберга називається «двофакторною теорією мотивації». Сенс теорії у відсутності симетричності в дії факторів.

Потенційні причини занепокоєння і незадоволення Герцберг визначив як гігієнічні, або ті, які підтримують фактори, оскільки вони необхідні для побудови підстави, на якій можливо підтримати розумний рівень мотивації членів організації. Інша група факторів навпаки спрямована в першу чергу на формування мотивації, тоді як відсутність цих факторів звичайно не викликає сильних негативних емоцій. Ці фактори Герцберг назвав мотивуючими факторами.

До мотивуючих факторів Герцберг відніс:

- саму по собі цікаву роботу;
- досягнення;
- можливості зростання;
- визнання;
- статус;
- відносини з керівництвом, колегами, підлеглими;
- відсутність «зрівнялівки» у винагороді;
- якість керівництва в організації.

Саме ці та подібні чинники лідери організацій можуть використовувати як систему винагороди співробітників. Ознаками прояву влади, заснованої на винагороді, в організації є, наприклад, такі:

- змістовні, а не «комунальні» конфлікти серед ключових і рядових співробітників організації;
- регулярні ініціативи знизу;
- хороші вистави співробітників організації про принципи функціонування систем винагороди.

Необхідно відзначити, що владою, заснованою на винагороді, можуть користуватися не лише керівники, а й інші співробітники організації.

*Влада, заснована на покаранні ( примусі )*

Людина може впливати на вчинки інших, якщо вона контролює величину або форму покарання, яке може бути до них застосовано. Влада, заснована на примусі, спирається на страх і нерідко реально стимулює певні дії індивідів у короткостроковому періоді. У той же час вона робить негативний вплив на співробітників організації, щодо яких використовуються заходи примусу.

Такі методи, як, наприклад, загроза звільнення і страх перед їх застосуванням свідчать про примусову форму влади. Хоча покарання здатне спричинити за собою деякі несподівані

побічні ефекти, ця форма влади все ще використовується для того, щоб забезпечити покору або скорегувати непродуктивну поведінку в організаціях.

Тут необхідно зазначити, що влада, заснована на покаранні, часто застосовується не тільки щодо рядових співробітників, але і щодо ключових фігур. Але тут страх, наганяй, наприклад, на керівника відділу організації, спрямований не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до особистості, вони, як правило, болісно реагують на всякі приниження.

Щоб уникнути надмірного впливу, приниження може видаватися високопоставленим членам організації в малих дозах:

- побіжно кинуте зауваження, що інший керівник відділу вже впорався зі своїм завданням;
- призначення на непрестижну посаду, від якої всі відмовляються;
- виділення застарілого обладнання.

Це лише мала частка наявних способів вселити в ключових співробітників організації страх, що вони не користуються належною повагою і їм, можливо, слід працювати більш ефективно.

Влада, заснована на примусі, не завжди діє ефективно оскільки вимагає занадто значних витрат, пов'язаних з її застосуванням. Для того щоб використовувати такий інструмент як страх, необхідно мати ефективну систему контролю. Але ефективну систему контролю створювати нелегко, а «задоволення» це дороге, навіть при найбільш сприятливому збігу обставин.

Організації, керівники яких до такої форми влади вдаються часто, не зможуть функціонувати тривалий час в умовах сучасного суспільства. Хоча примус і може призвести до тимчасової покірності, він виробляє небажані побічні ефекти – скутість, страх, помста і відчуження.

Ознаками прояву влади, заснованої на покаранні, в організації є, наприклад, такі:

- закритість ключових осіб організації і імітація старанної діяльності;
- конфлікти, пов'язані не зі змістом діяльності, а з взаємовідносинами та формальною дисципліною (часті обговорення причин, за якими «це» не може бути зроблено, спроба «урвати» надлишковий ресурс («роздути» бюджет відділу));
- слабка ініціатива (реалізується те, що прийшло «зверху», будь-яка ініціатива знизу повинна «обрости» підписами і узгодженнями);
- труднощі зі свіжими ідеями (нововведення запізнілі і тривалі за часом, прихований опір інноваціям, сленг «папір має відлежатися»).

#### *Експертна влада*

Ця форма влади здійснюється, коли людина сприймається як носій спеціальних і корисних знань або інформації. Експертна влада (іншими словами, влада, заснована на знаннях) виникає як результат:

- спеціального, як правило, тривалого навчання та інформованості про сутність складних ситуацій. Її рівень залежить від освіти, навчання і досвіду, а значить, її значення в нашому технологічному суспільстві неухильно зростає;
- вміння добувати і обробляти інформацію, яка має відношення до діяльності організації. Кількість інформації наростає, тому сьогодні недостатньо просто володіти інформацією, необхідно вміти перетворювати її на засіб прийняття рішень.

Посвячення в справи організації, пов'язані з цілепокладанням і управлінням основними ресурсами організації. Обізнаність зі справою іноді ототожнюється з наявністю формальної влади. Однак дослідження останнього десятиліття показують, що тут немає прямого зв'язку.

Повноваження, що виникають внаслідок вищеназваних чинників, і називаються експертною владою. Коли лідер організації є справжнім фахівцем в методології ефективної дії,

члени цієї організації беззастережно погоджуються з його вказівками, бо визнають його перевагу в знаннях.

Влада експерта не є безмежною, скоріше це вплив через розумну віру співробітників організації в корисність цієї влади в певних ситуаціях. Наприклад, співробітник організації вважає що лідер володіє особливим експертним знанням щодо конкретного проєкту. Співробітник приймає на віру цінність знань лідера організації. У цьому випадку вплив вважається розумним тому, що рішення підкоритися є свідомим і логічним. Лідери організацій зазвичай домагаються цієї форми влади завдяки своїм видимим досягненням. Чим більше ці досягнення і чим більше вони очевидні, тим більшої влади домагається лідер.

Доступ до потрібної і важливої інформації дає людині владу, тому що інформація служить основою для здійснення ефективних рішень. Таким чином, ті, хто має необхідну інформацію і може нею скористатися професійно, здатні прийняти оптимальне рішення, а значить володіють специфічним видом влади. Положення бухгалтера в будь-якій організації не відображає точний обсяг його влади. Бухгалтери не володіють занадто сильною владою, їхня влада полягає в тому, що вони контролюють важливу інформацію. Саме тому дійсна влада визначається не лише посадою особи, але і наявністю доступу до відповідної інформації. З цієї точки зору секретарі, технічні фахівці та інші володіють великою владою, але, зауважимо, не завжди можуть нею скористатися.

Мескон М.Х. та ін. відзначають, що «розумна віра набагато менш стійка, ніж сліпа віра, за допомогою якої впливають на інших харизматичні особистості. Вона і діє повільніше. Якщо фахівець виявиться неправий, тоді керівник більше не буде розумно слідувати його порадою – отже, його вплив зменшиться. Крім того, якщо харизматичний лідер зможе заронити віру в одному єдиному виступі, то формування розумної віри потребує тривалого часу». Експертам, наприклад, іноді роками доводиться завойовувати авторитет у ключових фігур організації.

Ознаками прояви експертної влади в організації є, наприклад, такі:

- елементи неформальної поведінки серед членів організації різного рівня в ієрархії;
- відкритий прояв змістовних конфліктів (швидка «реакція» на пропозицію колег про вдосконалення та нововведення, звичка «заперечувати начальству», ініціатива у висуненні нових ідей, розтин назріваючих проблем);
- відкритість новим ідеям (інформованість про нові ідеї, відкриттях, наявність «майданчика для суперечок»);
- низький рівень (неувага) формальної дисципліни.

#### *Харизматична влада*

У цьому випадку мова йде про форму особистої влади (харизматичної влади). Це індивідуальні риси кожного лідера, його вміння впливати на членів організації своїми особистими, найбільш сильними якостями. Лідери, що володіють харизматичною владою оточені своєрідним притягальним полем, аурую довіри, непохитно впевнені у своїх можливостях, що привертає до них численних послідовників. Такі лідери добре відчувають потреби людей і обіцяють, що обов'язково зможуть їх задовольнити.

В основі такої форми влади лежить прихильність членів організації до свого лідера, тобто члени організації поділяють точку зору лідера, з радістю виконують всі його розпорядження і накази. Харизматичні особистості володіють наступними характеристиками:

- Енергійність. Створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих їх людей.
- Значна зовнішність. Харизматичний лідер не обов'язково гарний, але привабливий для навколишніх. Це може бути зовсім несподіваний прояв: від володіння гарною поставою до уособлення образу сміливого «бійця».
- Незалежність характеру. У своєму прагненні до благополуччя і поваги (в їх розумінні) ці



люди не покладаються на інших, але подають надію іншим.

- Хороші комунікативні (риторичні) здібності. У них є вміння спонтанно говорити і гнучка здатність до міжособистісного спілкування.

- Зважена «екстравертивність» – позитивне сприйняття захоплення своєю особистістю. Вони відчують себе комфортно, коли інші висловлюють їм захоплення, анітрохи не впадаючи в гордість або себелюбство.

- Впевнена манера триматися. Вони виглядають зібраними і гідно володіють ситуацією.

Важливе значення ця форма влади набуває в умовах, коли доводиться проводити значні зміни в організаціях, з укоріненою культурою які тривалий час не зазнавали ніяких серйозних трансформацій (згадайте епоху перебудови і дії М.С. Горбачова).

Ознаками прояву харизматичної влади в організації є, наприклад, такі:

- Ентузіазм і оптимізм з приводу майбутнього організації (публічна риторика з приводу місії і цілей, пов'язування особистих планів з діяльністю організації, низький відсоток тих, хто «вибуває» з організації);

- Демонстрація поділених цінностей (стиль в одязі, ставлення до політиків тощо);

- Лідероцентричність соціальних відносин (лідер «скрізь» (на зборах, пікніках і т.д.))

Всі вищезгадані форми влади не є незалежними. Той лідер організації, хто хоче отримати все, що можна від її співробітників, не може дозволити собі застосовувати яку-небудь одну форму влади. Він повинен навчитися користуватися всіма формами влади, стилями, методами і типами впливу, найбільш прийнятними для конкретної ситуації. Стійкість і склад цих поєднань форм влади визначається еволюцією організаційної культури і конкретними ситуаціями.

Лідеру організації необхідно контролювати вплив різних форм влади на мотивацію членів організації, можливі реакції яких не настільки однозначні. Члени організації можуть чинити опір ініціативі ключових осіб (у тих випадках, коли вони зловживають різними формами примусу). Вони можуть поступитися вимогам ключових осіб, відповідаючи їм у мінімальному ступені (реакція на застосування законної влади і обіцянки про винагороду, якщо останнє не пов'язано прямо із потребами членів організації і не дуже суттєво). Найбільш ефективна реакція членів організації – це прийняття на себе зобов'язань, направлення енергії і талантів на виконання вимог лідера (харизматична та експертна форми влади).

З урахуванням обставин можна ефективно використовувати всі форми влади в різних поєднаннях. Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що розвиток лідерства на державній (парламентській) службі в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якої є підвищення професійного рівня керівного корпусу державних службовців, довгострокового та ефективного планування власної діяльності, що має позначитися на змістовності прийнятих ними управлінських рішень.

### 1.3. Індивідуальний розвиток та інноваційність. Відповідальність лідерів за управління людьми

В цілому персональне лідерство (або індивідуальний розвиток лідерів) зосереджено на двох наступних завданнях: зміцнення особистих навичок, компетенцій та здібностей керівників усіх рівнів, посилення виконавчих навичок, а також якості та змісту послуг, що надаються установою. Зв'язок та узгодженість між цими двома поняттями варіюється залежно від цільової групи, конкретної установи і конкретних цілей для основних завдань, що вирішуються в установі.

Дослідження показують, що розвиток сильних персональних навичок лідерства робить керівника спроможним інтегрувати управління і лідерство, мотивуючи при цьому персонал та створюючи натхненне професійне робоче середовище та організацію. Розвиваючи персональне лідерство, лідери мають:

- посилювати власну спроможність працювати краще;
- поліпшувати свою ефективність і продуктивність, а також посилює концентрацію на своїй професійній діяльності шляхом чіткого формулювання позиції, мети, місії та цінностей;
- впевнено просуватись до здійснення запланованих цілей, бачень і прагнень;
- готуватись, щоб стати ефективним лідером організації;
- дізнаватись про всі «підводні камені», які можуть заважати вам у роботі;
- впевнено йти професійною стежкою, знаючи, що знаходяться на правильному шляху.

Побудові персонального лідерства передують побудова організаційного лідерства. Проведіть аналіз ваших особистих планів розвитку та дій. Якщо ви не будете щоденно розвивати персональне лідерство, то не зможете ефективно допомагати людям, які працюють на вас, розвивати їхні лідерські навички. Все починається з вас. В цьому контексті персональне лідерство – це спроможність та бажання сформулювати спосіб мислення, визначити конкретний напрям та цілі. Воно включає в себе мужність, вибір та бажання рухатися в цьому напрямку, приймаючи цілеспрямовані та рішучі дії з метою досягти, набути або стати тим, ким ви себе уявляєте.

Існує сім основних цілей розвитку персонального лідерства:

1. Відкрити силу особистісних цінностей, цілей та бачень.
2. Розкрити сильні сторони персонального лідерства.
3. Розвинути розуміння вимог і викликів лідерства.
4. Детально дослідити роль лідерів і власний підхід до лідерства.
5. Зрозуміти себе через розуміння особистих уподобань.
6. Визначити практичні кроки на шляху до лідерства.
7. Використати результати на благо організації шляхом більш ефективного лідерства.

Персональне лідерство може здійснюватися різними способами і в різних формах, а також необхідно буде вирішити низку питань, наприклад: «Це частина місцевої короткострокової чи довгострокової стратегії на розв'язання конкретних завдань? Чи це довгострокові інвестиції в розвиток компетенцій? Чи це обумовлено кар'єрою? Це обумовлено політичними вимогами чи вимогами організації як частини основного процесу змін?».

Запитання такого спрямування допомагають визначити деякою мірою зміст, підсумок та необхідні результати процесів і програм розвитку персонального лідерства. Проте, більшість цілей розвитку персонального лідерства зазвичай пов'язані з показниками та результатами у

власній установі. Таким чином, більшість програм розвитку персонального лідерства детально і систематично оцінюються на всіх рівнях.

Загалом процес розвитку персонального лідерства буде складатися з 6 основних компонентів:

1. Аналіз потреб;
2. Оцінка;
3. Навчання;
4. Зворотний зв'язок;
5. Наближення та інтеграція;
6. Оцінка.

Згаданий процес можна представити наступним чином (див. рис. 2):



Рис 2. Процес розвитку персонального лідерства

### **Аналіз потреб**

Виконання зазначеного компоненту здійснюється як індивідуально, або як частина потреб, визначених спільним напрямком або на рівні керівників (включаючи політичний рівень). Якщо потреби визначено на індивідуальному рівні, на спільному рівні або як частина спільного напрямку стратегії розвитку компетенцій; індивідуальний аспект відіграє дуже важливу роль під час аналізу потреб – особливо, якщо це є частиною індивідуального плану розвитку кар'єри. У зв'язку з визначеними потребами у рамках цього компоненту також повинні визначатися основні параметри та цільові показники з метою оцінки процесу. Це можна здійснити завдяки особистому плану розвитку, який містить цілі, засоби і результати, що мають бути досягнуті в межах конкретних сфер лідерства.

### **Оцінка і розуміння власних уподобань**

Для того, щоб визнати і розвивати персональне лідерство необхідно зрозуміти особисті інтелектуальні і емоційні вподобання. Вони складають основу професійного розвитку менеджера або лідера. Результати та діалог, пов'язані з оцінкою, тести зазвичай інтегруються в безперервний процес протягом усього процесу розвитку.

Зазначений компонент пов'язаний з окремими позиціями, що стосуються потреб. Інструменти і тести, що використовуються в цьому компоненті, як правило, адаптовані до

учасника і зосереджені на особистих уподобаннях і сприйнятті. Суть полягає в тому, що сам менеджер і є найважливішим інструментом, а розуміння і використання особистих уподобань є ключовим елементом в розвитку персонального лідерства. У розвитку персонального лідерства метою оцінки є визначення та оцінка особистих уподобань. Зазвичай це робиться за допомогою тестів у поєднанні з обговоренням результатів тестування, проведених сертифікованими і авторизованими спеціалістами. Можна поділити тести на три основні групи: динамічні уподобання, стабільні уподобання та взаємодіючі уподобання.

Динамічні уподобання зосереджені на уподобаннях, які можуть бути уточнені, посилені, покращені або адаптовані до відношення, поведінки, підходу і спроможності. *Adizes* - система особистого профілю є типовим прикладом таких тестувань. Тестування здійснюється в рамках чотирьох категорій: продуктивний профіль (щоб досягти мети), адміністративний профіль (для створення ефективних управлінських і координаційних систем), інтеграційний профіль (мотивувати людей і співпрацювати) і підприємницький профіль (зміни та інновації).

Стабільні уподобання зосереджені на розумінні в них глибших та основних уподобань. Домінуючим тестом у цій сфері є індикатор типів особистості Майерса-Бріггса (МВТІ). Типологія Майерс-Бріггс базується на типології Юнга, метою цього тесту є не зміна уподобань в принципі, а отримання більш глибокого розуміння і знання впливу ваших уподобань – на ваше мислення, ваш типовий підхід до завдань та викликів, ваш вплив на інших людей і ставлення до них. Зазначена типологія побудована за чотирма двійковими критеріями: екстраверсія (E, extroversion) — інтроверсія (I, introversion), інтуїція (N, intuition) — сенсорика (S, sensation), мислення (T, thinking) — переживання (F, feeling), думка (J, judgment) — сприйняття (P, perception).

*Інтуїція* (підхід до життя як до чогось абстрактного та концептуального) — сенсорика (підхід до життя як до чогось конкретного), *мислення* (використовується інформація, відомості, логіка та принципи підходячи до завдань та людей) чи *переживання* (використовується співчуття та емоції підходячи до завдань та людей), *думка* (життєдіяльність структурована та запланована) або сприйняття (життєдіяльність з великою кількістю можливостей) поєднання цих чотирьох критеріїв визначає те, як ви ставитися до інших людей, як ви сприймаєте та підходите до розв'язання проблем і те як ви організовуєте своє життя. Наприклад, якщо ваш тип: екстраверсія, сенсорика, переживання, ви повинні подумати і про інші, протилежні типи.

Командні уподобання зосереджені на взаємодіючих уподобаннях. Один з найпопулярніших тестів у цій галузі є тест Белбіна з метою визначення ролі в команді. Він класифікує 9 основних ролей у команді: голова (координація та огляд), шейпер (мотиватор), душа команди (ініціатор), дослідник ресурсів (користувач мережі), координатор (роз'яснює цілі і завдання), генератор ідей (виробляє ідею і комплексно вирішує проблеми), аналітик-стратег (критик), працівник компанії (реалізатор, робоча бджілка), педант (контролер, завершувач). Метою цього тесту є визначення природної ролі лідера в командній роботі та підвищення обізнаності про важливість кожного з дев'яти ролей у проєктах, а також загальне співробітництво.

Як правило, бажано використовувати всі три категорії тестів в особистому розвитку лідерства, оскільки вони охоплюють всі важливі аспекти лідерства. Метою персонального лідерства є зрозуміти та інтегрувати всі ці аспекти лідерства на особистісну рамку, яка допоможе вам у майбутньому професійному розвитку.

### **Навчальний компонент**

Після завершення аналізу потреб і оцінки, включаючи особисті уподобання, розпочинається етап навчання з метою належного реагування на визначені виклики. Навчальний компонент має базуватися на низці важливих основних методів і принципів.

1. Має бути забезпечена абсолютна конфіденційність, оскільки навчання стосується особистих питань.
2. Воно повинне бути засноване на методі, що передбачає спільну участь. Особиста участь має вирішальне значення, а відповіді на виклики не можуть дати зовнішні «експерти». Тому тренери повинні працювати в якості помічників і забезпечити відкритий і безпечний навчальний процес, заснований на дискусії та мисленні.
3. Учасники повинні мати можливість обмінюватися один з одним досвідом і знаннями.
4. Питання, що розглядаються, повинні бути пов'язані з контекстом роботи організації в якій працюють учасники.
5. Також повинна бути можливість створити персональну мережу для учасників – так щоб учасники могли консультиватися один з одним під час, посеред і після програми розвитку.
6. Навчання має бути підсумоване та прописане в індивідуальному плані розвитку, що необхідно врахувати в процесі розробки програми.

### **Зворотний зв'язок як ключовий компонент персонального лідерства**

Давати та збирати відгуки дуже важливо в персональному лідерстві. Здібності та навички виконання процесів отримання зворотного зв'язку в установі мають великий вплив на робочу культуру і встановлюють віхи професійної ефективності та якості. Отримання зворотного зв'язку створює платформу для розвитку особистості лідера, де визначаються оцінки начальника, колег і співробітників до якостей у лідерстві. Надання зворотного зв'язку об'єднує і уточнює амбіції, бачення як лідера, а отже, встановлює стандарти і цінності для лідерства.

Отримання зворотного зв'язку в особистому розвитку лідерства, як правило, здійснюється за допомогою системи зворотного зв'язку 360 градусів, що являє собою систему або процес, в якому лідери отримують конфіденційні, анонімні відгуки від людей, які працюють з ними. Метод «360 градусів» передбачає оцінку зусібач – керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами, і самооцінку. Опитувальник заповнює близько 8 людей. В ньому містяться питання, які охоплюють широкий спектр компетенцій лідера. Форми зворотного зв'язку включають питання, які оцінюються за рейтинговою шкалою, а також наймаються рейтингові агентства з метою надання письмових зауважень. Лідер, отримуючи зворотній зв'язок, також заповнює опитувальник, який включає в себе ті ж питання.

Лідери використовують метод «360 градусів», щоб краще зрозуміти свої сильні і слабкі сторони. Зазначена система автоматично підраховує результати у форматі, який допомагає одержувачу створити план розвитку. Індивідуальні відповіді завжди поєднуються з відповідями інших людей в тій же категорії з метою збереження анонімності і надання працівникові чіткого уявлення про його / її сильні і слабкі сторони.

Метод «360 градусів» (див. рис. 3) використовується для:

- Отримання інформації про сприйняття поведінки та компетенції лідера співробітниками, колегами і керівництвом.
- Оцінювання таких лідерських навичок як вміння слухати, планувати, визначати ціль, вести діалог та спілкуватися.
- Оцінки роботи в команді, характер та ефективність керівництва.

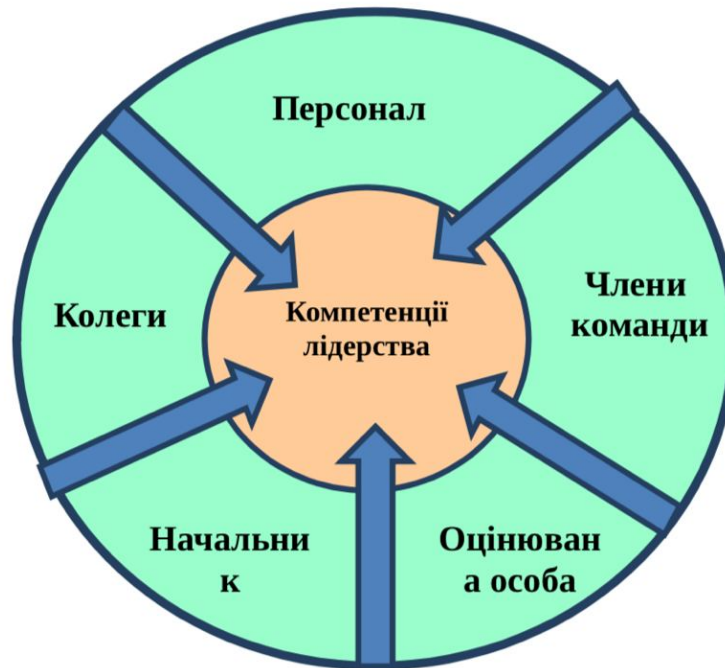


Рис. 3. Система зворотного зв'язку 360 градусів

Надання зворотного зв'язку пояснює та поширює амбіції, цілі та сенс значення серед співробітників, а також створює платформи для зростання і продуктивності у підрозділі або офісі. Надання зворотного зв'язку дає іншим людям можливість подумати про свою поведінку, відносини і уявлення. Це означає, що надання зворотного зв'язку в персональному лідерстві є взаємним шанобливим діалогом зі співробітниками. Традиційно надання зворотного зв'язку засноване на п'яти основних компонентах з багатьма варіантами:

1. Положення порівняно з попереднім тестуванням.
2. Сила та успіх.
3. Слабкість та сфери, якими лідер слабо володіє.
4. Можливості та простір для самовдосконалення, а також розвиток компетенції.
5. Результати, які необхідно досягти в майбутньому.

Серед багатьох методів, що використовуються для отримання зворотного зв'язку, найбільш продуктивним для формування навичок зворотного зв'язку в персональному лідерстві є метод *позитивного оцінювання*. В основу методу позитивного оцінювання закладене позитивне мислення. Цей метод заснований на припущенні, що всі люди мають велике бажання зробити свій певний внесок і бути визнаними – виходячи зі своїх навичок, досвіду чи компетенції. Мета цього методу полягає в спонуканні людей зосереджуватись на власному успіху в різних ситуаціях та бути позитивно налаштованими до незнайомого. Процес *позитивного оцінювання* складається з чотирьох стадій, які утворюють цикл.

Перша з них називається «Дослідженням». Вона полягає у залученні ресурсів лідера на пошуки “позитивного ядра змін”, тобто найефективніших моментів його діяльності і найбільш вагомих успіхів, яких йому вдалося досягти за час свого існування. Мета цього етапу – стимулювати у лідера відчуття гордості за себе, спрямовувати його на позитив.

На другій стадії, яка називається «Мрією», формується бачення майбутнього на основі інформації про найбільш значні успіхи лідера у минулому, а також шляхом пошуку відповіді на

питання: «До чого я прагну в цілому?» Іншими словами, на цьому етапі лідеру пропонують помріяти про те, яким він може стати.

На третій стадії методології *позитивного оцінювання* (вона називається «Дизайном») складається список довгострокових і короткострокових цілей, досягнення яких допоможе лідеру наблизитися до ідеалу.

Четвертий і останній етап *позитивного оцінювання* полягає в тому, щоб конкретизувати дії, визначені на попередній стадії. Процес повинен закінчитися складанням чіткого плану, що включає детальний опис кроків, зазначення необхідних ресурсів і відповідальних за виконання людей. Тут додатково можна використовувати будь-які методи стратегічного планування, але при цьому обов'язково підтримувати позитивний спосіб мислення.

Лідер виступає в ролі посередника для запуску цього діалогового процесу. Зворотній зв'язок з працівником повинен надавати можливості і простір для роздумів. Метод заснований на припущенні, що працівник, який надає зворотній зв'язок, забезпечує рішеннями та висновками. Таким чином, працівник, який надає зворотній зв'язок, бере на себе більше обов'язків щодо саморозвитку та досягнення результатів. Коли лідер визнає та цінує внесок досвіду, цінних навичок і компетенції певної особи, це створює енергію і віддачу, а також вивільняє додаткові ресурси за допомогою працівника, який надає зворотній зв'язок. У цьому сенсі метод позитивної оцінки ситуації у персональному лідерстві створює позитивне відношення, відданість справі та підвищення культурного і робочого середовища в організації.

У процесі розвитку персонального лідерства (зокрема, на нових інноваційних засадах) дуже важливим є зв'язок цілей та діяльності самої організації. Має бути створений контекст, в якому розвиток персонального лідерства проходить паралельно зі стратегічним та організаційним розвитком організації. Це означає, що керівник повинен поєднувати проблеми та основні елементи персонального лідерства, які були визначені та проаналізовані в процесі розвитку, з цілями, завданнями і функціями організації. Узгодженість між особистим планом розвитку лідера та щоденними завданнями і діяльністю організації буде визначати результат персонального лідерства.

Найкращий спосіб здійснити це полягає у використанні особистого плану розвитку як основи для покращення якості та ефективності функцій організації. Простий спосіб показано на прикладі нижче. Приклад, можна розширити також чіткими цілями, конкретними питаннями, графіками, ключовими питаннями та результатами, які мають бути досягнуті, тощо.

Перш ніж проаналізувати кожен з них визначимо два принципи такого аналізу.

Принцип перший: наявність або відсутність проявів кожного компоненту не передбачає і не виключає можливості реалізації лідерської позиції. Особистісний ресурс володіє компенсаторними і адаптаційними можливостями. Тому відсутність або недостатній рівень сформованості якогось з компонентів не означає, що ви не станете лідером. Його можна компенсувати за рахунок інших.

Принцип другий: при регулярній підтримці особистісного ресурсу можна прогнозувати його розвиток, а за відсутності - очікувати значного зниження.

#### *Мотиваційно-ціннісний компонент*

Що в реалізації лідерського потенціалу найбільш оптимально? Зрозуміло, співвідношення високого рівня домагань і адекватної самооцінки. Поєднання «хочу + можу». Відсутність одного з доданків цієї простої формули призведе до того, що лідер не відбудеться.

На практиці часто зустрічається, що людина прагне до кар'єрного росту. Але більш висока кар'єрна позиція – це не завжди позиція лідера, але може бути лише її заміником. Зустрічаються і люди, які могли б стати лідерами в колективі (і часто в тих чи інших ситуаціях себе проявляють як справжні ситуаційні лідери), але вони не хочуть брати на себе тягар процесуального лідера-керівника.

Важливу роль тут відіграє система ціннісних орієнтацій, в числі яких:

- цінність людського життя (своєї й іншої людини);
- патріотизм;
- свобода;
- віра;
- мистецтво;
- професійна діяльність;
- сім'я;
- матеріальні цінності;
- совість;
- відповідальність.

Важливо мати на увазі, що істотну роль відіграє не тільки сам набір ціннісних орієнтацій, але і їх порядок в структурі особистості.

У структурі мотиваційного комплексу лідера домінують мотиви:

- досягнення успіху;
- мотиви афіліації;
- мотиви влади;
- мотиви взаємодії (інтерації).

Мотивом досягнення успіху вважається прагнення людини досягти успіхів у різних видах діяльності як стійкої особистісної риси. Мотив уникнення невдачі – це відносно стійке прагнення уникати невдач у тих ситуаціях життя, де результати діяльності оцінюються іншими людьми. Це риса особистості, протилежна мотиву досягнення успіхів.

#### *Інтелектуально - когнітивний компонент*

У інтелектуально - когнітивному ресурсі лідера виділяють « когнітивну складність особистості». Ця властивість дозволяє говорити про ступінь системності сприйняття та оцінки реального світу. Наприклад, одна людина стикаючись з конкретними обставинами, бачить тільки їх і намагається їх змінити. Це відповідає низькому рівню «когнітивної складності особистості». Інша людина у ситуації бачить її причини, прогнозує її розвиток, співвідносить з попереднім досвідом. Тобто, має безліч вимірів соціальної дійсності, що відповідає високому рівню «когнітивної складності особистості».

Іншою важливою інтелектуальною якістю лідера здатність сприймати невизначеність ситуації. Невизначеність полягає у відсутності будь-яких правил, інструкцій і попереднього досвіду, які дозволяють прийняти рішення. Отже, воно може бути знайдено лише на основі творчого, інтелектуального пошуку.

#### *Емоційний компонент в особистісному ресурсі лідерської позиції*

Для системи відносин і діяльності лідера характерно одне протиріччя. З одного боку, діяльність лідера відрізняється гранично високою стресогенністю, з іншого – ефективний лідер повинен регулювати свої емоції. Тому психологічною особливістю лідера є високий рівень емоційності і, одночасно, стресостійкості.

Стресостійкість – здатність зберігати високі показники психічної діяльності при зростанні стресового навантаження.

Емоційність – це здатність заражати своїм емоційним впливом інших людей.

#### *Комунікативно - поведінковий компонент*

Комунікативна компетентність передбачає:

- спрямованість людини на спілкування і взаємодію;
- високий рівень узгодженості вербальних і невербальних засобів комунікації;



- сформованість широкого діапазону комунікативних навичок (навичок публічних виступів, ведення розмови, активного слухання) і комунікативних явищ.

У реальному житті лідер повинен сам отримувати задоволення від процесу спілкування. Йому необхідний великий арсенал засобів спілкування, вміння узгоджено ними користуватися в різних ситуаціях (маленька ремарка: демагогія – це не є ефективне спілкування).

Комунікація для лідера не самоціль, а засіб вирішення певних завдань. Отже, комунікативна поведінка має будуватися з урахуванням цілей, що стоять перед лідером, а за змістом відповідати завданню, для якого воно здійснюється.

У ході реалізації комунікативного процесу можуть виникати перешкоди – так звані комунікативні бар'єри. Вони діляться на соціальні та психологічні.

До соціальних відносять професійні, статусні, вікові, етнічні, освітні та інші бар'єри.

Психологічним комунікативним бар'єром можуть стати невпевненість, агресивність, тривожність, емоційна нестійкість.

Для успішного лідерства необхідно усвідомити психологічні бар'єри, зробити їх ресурсом комунікативної поведінки, а потім відпрацювати навички подолання соціальних бар'єрів.

**Серед можливих інноваційних підходів слід виділити розробку моделей компетенцій лідерства.**

Відповідно до сучасних принципів розробки моделей компетенцій (наприклад, за Л. Спенсером) компетенції розуміються як базові якості людей, які проявляються в стійких варіантах поведінки або мислення, поширюваних на різні ситуації в професійній сфері. Ці базові якості в кінцевому підсумку дозволяють людині успішно вирішувати професійні завдання у своїй галузі діяльності.

Виділяється п'ять основних типів компетенцій:

1. Базові мотивації;
2. Психофізіологічні особливості ( такі, наприклад, як швидкість і тип реакції);
3. Регулятивні механізми (до числа яких автори концепції включають цінності, установки, Я – концепцію особистості тощо психологічні феномени);
4. Знання;
5. Вміння та навички.

П'ять груп компетенцій у свою чергу можуть бути згруповані в три «кола» моделі компетенцій в залежності від ступеня їх схильності до навчання.

Психофізічні особливості є в більшості вродженими і в найменшій мірі можуть бути змінені через процедури навчання (скоріше мова може йти про компенсацію на рівні умінь і навичок, ніж про зміну психофізіологічних особливостей особистості). Базові мотивації також складаються на різних етапах дорослішання і можуть бути скориговані в дорослому віці лише незначною мірою.

Психофізіологічні особливості і базові мотивації особистості складають ядро системи компетенцій особистості, яке слабо піддається трансформації (в усякому разі, в рамках відносно короткострокових або середньострокових освітніх програм).

Я – концепція, установки і цінності, як показує практика психологічних тренінгів і програм корекції, можуть бути змінені в результаті спеціально організованих програм, у тому числі освітніх, зокрема тренінгів. Однак ці зміни можуть бути досягнуті у відносно довгостроковій перспективі і з істотними витратами. Ця група компетенцій складає так звану «внутрішню оболонку» системи компетенцій особистості.

Компетенції ядра і «внутрішньої оболонки» в сукупності складають те, що може бути визначене як професійно значущі особистісні якості.

Знання та вміння в професійній сфері складають «зовнішню оболонку» системи компетенцій особистості. Вони найбільшою мірою і в найбільш короткі терміни можуть бути змінені в результаті освітнього процесу.

#### *Основні компетенції в реалізації лідерської позиції*

Лідерські компетенції належать до сфери керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність людини розпоряджатися власною владою, спрямовувати діяльність підлеглих у певне русло, надавати підлеглим підтримку, виявляти до них участь і наділяти їх повноваженнями. Крім цього, лідерські компетенції припускають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих направленість на загальне завдання, уміння працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих і формувати в організації почуття спільності, створювати команду і т.д. Прояв лідерських компетенцій багатоплановий.

Контент-аналіз літератури і досліджень в сфері молодіжного лідерства, а також робота експертних груп у рамках розробки цього курсу дозволяє зробити висновок, що сучасний лідер-керівник (процесуальний лідер) повинен володіти такими базовими компетенціями.

1. Мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат).

2. Внутрішнє прагнення до саморозвитку.

3. Креативність.

4. Працездатність.

5. Уміння надихати, заражати ідеями. Емоційна компетентність.

6. Управлінська компетенція (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати).

7. Уміння діяти в невизначених ситуаціях. Уміння розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне. Уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань.

8. Патріотизм і прийняття соціальної відповідальності.

9. Знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрайзинг, лідерство і командування, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку).

Вони не є вичерпними, але «з пісні слів не викинеш» – обов'язкові для сучасного лідера-керівника (процесуального лідера).

Емоційна компетентність, на наш погляд, має кілька складових, важливих для розвитку лідерського потенціалу.

По-перше, вміння надихати, заражати своїми ідеями прямо залежить від ступеня емоційної підтримки. Успішні лідери приводять у рух людей за допомогою емоцій, і якщо ви вмiєте керувати емоціями позитивно, то люди навколо вас починають працювати з захопленням, демонструючи свої вищі якості.

По-друге, це здатність розпізнавати свої почуття і почуття інших людей з метою управління своїми внутрішніми емоціями та емоціями у відносинах з іншими людьми. Багато людей з недостатньою емоційною компетентністю зрештою опиняються під керівництвом людей з більш низьким IQ, але з гарним розвитком своєї емоційної компетентності.

По-третє, це вміння від співчуття і співпереживання переходити до осмисленого сприяння.

#### *Управлінські компетенції: компетенція цілепокладання*

Цілепокладання – це вибір мети діяльності організації та її конкретизація. Мається на увазі, що спочатку формулюється стратегічна мета, а потім вона розбивається на узгоджуються один з одним підцілі. Саме мета визначає загальну спрямованість роботи організації, її склад і

структуру. І саме мета регулює характер діючих в організації взаємозв'язків між її компонентами та інтегрує їх у погоджену систему. Вона виступає основою для найбільш важливих стратегічних рішень, визначаючи зміст планування. Цілі організації розташовуються в певній ієрархії. Загальні цілі конкретизуються в цілях основних структурних підрозділів та з метою більш дрібних підструктур. Таке «дроблення» цілей відбувається до рівня окремого виконавця, діяльність якого теж повинна мати чітку мету. Цілі індивідуальної діяльності кожного виконавця узгоджуються з цілями більш високих рівнів і ієрархічно їм підпорядковані. Навичка цілепокладання важлива на будь-якому етапі діяльності організації. Починаючи від стратегічних цілей і закінчуючи реалізацією будь-якого проєкту, зокрема масовою акцією або розробкою сайту.

Детальніше про це в темах «Місія та стратегічні цілі організації» і «Базові інструменти лідера».

*Управлінські компетенції : компетенції прогнозування та прийняття рішень*

Наступна основна компетенція лідерства – прогнозування. Вона забезпечує перехід від стратегії «пасивного реагування» до стратегії «активного попередження». Людина не просто реагує на мінливі зовнішні умови, а починає готуватися до них, розробляє заходи щодо недопущення найбільш негативних з них. Прогнозування якраз і є основним засобом трансформації пасивної стратегії управління в активну. Основний об'єкт прогнозування – розвиток зовнішнього середовища і наслідки взаємодії з ним.

Сьогодні людство живе в стрімко мінливому світі, де перетворюється все – звички і підходи, продукти і технології, політичні концепції та цілі соціальні системи. Зовнішнє середовище складна, рухлива і невизначена система. На її розвиток і взаємодію з організацією впливають (безпосередньо чи опосередковано) безліч факторів, кожен з яких варіативний, і всі вони, так чи інакше взаємопов'язані. Тісний взаємозв'язок призводить до змін всіх інших факторів при будь-якій незначній зміні хоча б одного з них. Відсутність достовірної інформації по кожному з факторів впливу створює часто ситуацію невизначеності.

Тому з компетенцією прогнозування напряду пов'язані:

- системне мислення, що враховує множинність і взаємовплив різних факторів;
- вміння діяти в невизначених ситуаціях: розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне, структурувати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань;
- компетенція прийняття рішень ( з урахуванням невизначеності, складності та динамічності змін у навколишньому середовищі).

#### 1.4. Корисні посилання

1. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України».
3. Угода про асоціацію між Україною, між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (ратифіковано із заявою Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII).
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 лютого 2007 року № 32-р «Про забезпечення діяльності груп аналізу політики у центральних органах виконавчої влади та Секретаріаті Кабінету Міністрів України»;
5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
6. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Кальдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
7. Беннис Уоррен Г., Томас Роберт Дж. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения = Geeks & Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders. – С.-Петербург: Изд-во «Вильямс», 2006. – 208 с.
8. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 208 с.
9. Волошин О. Ф. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ф. Волошин, С. О. Мащенко. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – 336 с.
10. Герасичев В., Синякин О. Dream Team. Как создать команду мечты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
11. Голдстэйн Д., Креггер О. Творческая личность. Как использовать сильные стороны своего характера для развития креативности. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 416 с.
12. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Энни Макки, Ричард Бояцис. – М., Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с.
13. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – 2-е изд. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 304 с. – (Серия: Бизнес-бестселлер).
14. Иванова С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 288 с.
15. Лоэр Д. Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастьем / Джим Лоэр, Тони Шварц; пер. с англ. Михаила Фербера. – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 160 с.
16. Майерс И., Майерс П. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар. – М.: Издательство: «Бизнес Психологи», 2010. – 320 стр.
17. Максвелл Джон К. 21 неопровержимый закон лидерства. – Минск: Изд-во «Попурри», 2007. – 448 с.

18. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони; пер. с англ. И. Э. Коротенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 125 с.
19. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 288 с.
20. Стаут Ларри. Управление персоналом. Настольная книга менеджера = Human Resource Management. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006 – 536 с.
21. Хеджес П. Анализ характера, или типология по Майерс-Бриггс. – М.: Эксмо, 2003. – 320 с.
22. Чемяков В. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. – М.: Издательство «Вершина», 2007. – 208 с.
23. Шарма Робин С. Лидер без титула. Современная притча об истинном успехе в жизни и бизнесе. – К.: Изд-во «София», 2011. – 256 с.
24. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл; пер. с англ. Н. Мезина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.
25. Эдэйр Дж. Искусство управлять людьми и самим собой / Джон Эдэйр; пер. с англ. Ю. Гольдберга, М. Анфимова. – М.: Эксмо, серия «Психология общения», 2006. – 656 с.
26. Эффективность на работе. Держать фокус. Управлять энергией. Добиваться выдающихся целей / пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с. (Harward Business Review Guides).
27. Юри У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов / Уильям Юри; [пер. с англ. Татьяны Новиковой]. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 240 с.
28. Юри У. Как преодолеть НЕТ: переговоры в трудных ситуациях / Уильям Юри; [пер. с англ. Ю. Гольдберга]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 184 с.
29. McKenna Patrick J., Maister David H. First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals. – NY: Free Press, 2002 – 320 p.

## Модуль 2. Лідерство та ефективна комунікація

### 2.1. Дієва комунікація

Уміння ефективно спілкуватися – один із найголовніших чинників успіху в будь-якій сфері сучасного життя. Побудувати кар'єру, завести надійних друзів, влаштувати своє особисте життя, домогтися успіху і визнання неможливо без уміння ефективного спілкування.

Комунікативна компетентність є надійним фундаментом здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху. Вдосконалення навичок міжособистісного спілкування може відкрити перед людиною нові можливості. Коли ми правильно і точно висловлюємо свої думки, наша позиція стає зрозумілою іншим людям. Тому, ймовірніше, що нам вдасться досягти взаєморозуміння.

Комунікація виконує кілька важливих функцій для життя людей, зокрема, такі:

1. Задоволення потреби у спілкуванні. Всі люди – соціальні істоти. Ми маємо потребу в інших людях так само, як у їжі, воді, даху над головою. Двоє людей можуть годинами обговорювати різні дрібниці, про які з часом навіть не згадають. Вони просто задовольняли базову потребу в людському спілкуванні.
2. Уточнення уявлення про себе. За допомогою комунікації ми дізнаємося, якими ми є та як люди реагують на нашу поведінку.
3. Демонстрування поваги до іншого. Зустрівши знайому людину, ми говоримо: «Як справи?», «Що нового?», «Привіт!» тощо. В такий спосіб ми показуємо, що вирізняємо цю людину з-поміж інших, тобто демонструємо повагу. Якщо нічого не говорити – ризикуємо заслужити репутацію зверхньої і нетактовної людини.
4. Розбудова стосунків. Через спілкування ми не тільки знайомимося з іншими людьми, а і, що найважливіше, встановлюємо стосунки, які можуть розвиватись і поглиблюватись, або псуватись і заморожуватись.
5. Обмін інформацією. Частина інформації ми отримуємо через спостереження, читання, перегляд телевізора. Іншу частину – через пряме спілкування з людьми. Коли ми вирішуємо, що вдягнути або за кого голосувати на виборах, ми радимося з навколишніми. У таких випадках відбувається обмін повідомленнями, що включає передачу й отримання інформації.
6. Вплив на інших. Навряд чи знайдеться хоча б один день, коли б ми не спробували вплинути на чийсь поведінку – переконати друзів сходити в конкретний ресторан, змусити чоловіка кинути палити або умовити викладача поставити вам кращу оцінку.

Люди можуть передавати свої повідомлення словами, тобто вербально (усно або письмово) і без слів – невербально (за допомогою інтонації, сили голосу, темпу вимови, а також міміки, жестів, положення тіла).

Вербальна комунікація – процес двостороннього мовного обміну інформацією. Мова – це сукупність слів і систем для їх використання, загальних для людей одного і того самого мовного співтовариства.

Невербальна комунікація – обмін невербальними сигналами, що супроводжують мовні повідомлення. Зазвичай невербальні сигнали (засоби) однаково інтерпретуються в цій культурі або цьому мовному співтоваристві. До невербальних засобів спілкування належать: міміка обличчя, пози, жести, рухи, а також так звана парамова – невербальне звучання повідомлень, манера передачі інформації. Наприклад, коли ми хочемо ефектно завершити промову або підкреслити значення своїх слів, ми доповнюємо наше словесне повідомлення інтонацією: надаємо своєму голосові певної висоти, гучності, темпу і тембру.

Ефективна комунікація – це обмін повідомленнями, під час якої співрозмовники демонструють взаємоповагу, і той, хто слухає, сприймає з повідомлення саме те, що має на увазі мовець. Здається, що може бути простішим за спілкування: один говорить, а другий слухає. Однак цей процес не такий простий, адже нерідко трапляється, що зміст відправленого нами повідомлення не збігається з тим, що його отримує співрозмовник (див. рис. 4).

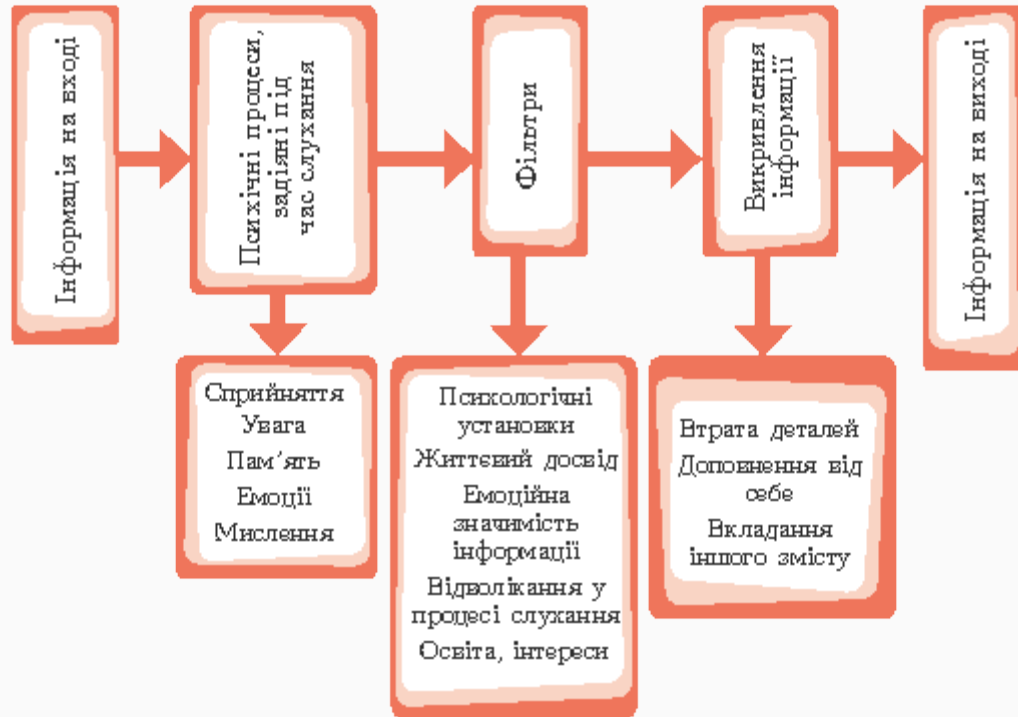


Рис. 4. Бар'єри у спілкуванні

Ми часто ображаємося, якщо хтось не розуміє наших бажань або мотивів наших вчинків. Проте насправді дві людини можуть подивитися той самий фільм, прочитати ту саму книжку й отримати від них протилежні враження. Якщо вони сперечаються між собою, то роблять це тому, що їхні внутрішні моделі реальності не зовсім однакові. Докладніше про причини виникнення непорозумінь у спілкуванні дізнається [тут](#).

Робота менеджера потребує ефективного обміну інформацією, який здійснюється під час комунікацій. Комунікації — це складні процеси, що охоплюють кілька взаємозалежних етапів, кожен з яких є важливим для розуміння адресатом суті надісланого йому повідомлення. Якщо знехтувати певними правилами передавання інформації, її зміст може бути спотворено чи навіть утрачено. Тому слід обирати такий метод комунікації та комунікаційний канал, які б сприяли забезпеченню найефективнішого і найбезпечнішого обміну інформацією в кожній конкретній управлінській ситуації. Сутність комунікацій і їх роль у системі управління.

Основою комунікацій є інформація. Це найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. В умовах поділу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї менеджер не може сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції.

В обсязі роботи державних службовців робота з інформацією займає 50—90%. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями. Комунікація (лат. *communicatio* — зв'язок, повідомлення; спілкування) — передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями пронизана вся система управління організацією (див. рис. 5).

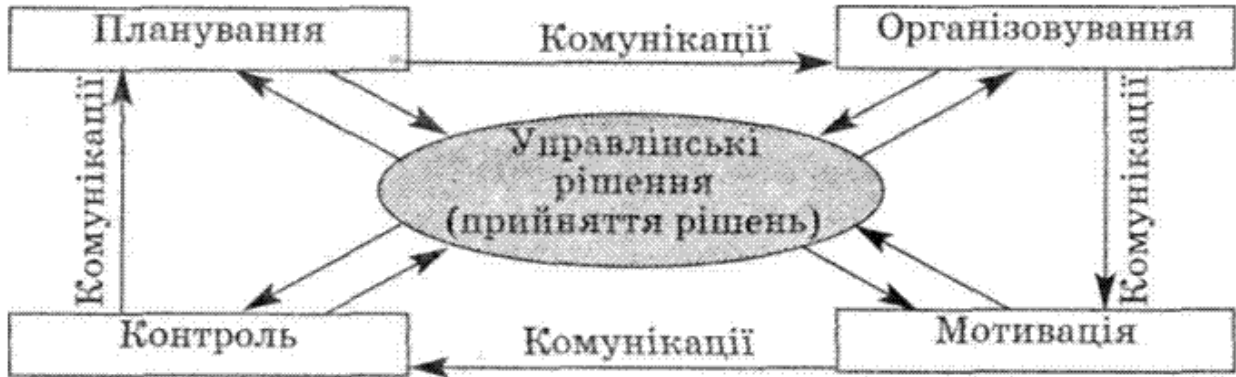


Рис. 5. Комунікації в процесі прийняття рішень

Метою комунікацій є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу.

З огляду на це розрізняють поняття «дані» та «інформація». Дані — неопрацьовані цифри і фанти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища. Даними, наприклад, є факти про те, що проектна виробнича потужність цеху становить 50 000 одиниць за зміну; за звітний місяць випущено 35650 одиниць порівняно з 40402 у минулому. Ці дані несуть таке смислове навантаження: для виробничого відділу: обсяги виробництва скоротилися; виробничі потужності використовуються недостатньо; собівартість зросла; слід вжити заходів для її зниження; варто оцінити можливість диверсифікації продукції, якщо вона малоперспективна; для відділу маркетингу: обсяги збуту скоротилися, необхідно з'ясувати причини; можливо, недостатній рівень якості; слід передбачити заходи для стимулювання збуту; для відділу постачання: обсяги виробництва скорочуються, слід відрегулювати графік замовлень на матеріали; для фінансового відділу: обсяги виручки скорочуються, фінансовий стан фірми погіршується; будуть проблеми з готівкою; можливий кредит.

Отже, одні й ті ж дані можуть давати різну інформацію для різних користувачів. Інформація (від лат. *informo* — надаю форму, створюю уявлення про щось) — повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

Комунікація не обмежується простою передачею інформації. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умов, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при визначенні цілей велике значення мають обсяг інформації, наукова і технічна її новизна,



повнота. При оцінюванні ситуації — важлива структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації. При розробленні управлінських рішень — її своєчасність, повнота, можливість автоматизованого оброблення тощо. Комунікаційний процес, його елементи та етапи. Злагоджену роботу організації забезпечує чітко організований комунікаційний процес.

Комунікаційний процес — процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Елементами комунікаційного процесу є: відправник — особа, яка збирає і передає інформацію, генерує ідеї; повідомлення — осмислена ідея, закодована певним чином для адресата; канал — засіб передавання інформації; отримувач — особа, група осіб, яким призначена інформація; зворотний зв'язок — інформація відправнику про те, наскільки правильно інтерпретовано його вихідне послання.

У теорії управління дослідженню комунікаційного процесу приділяється значна увага. На початку побутувало уявлення про комунікаційний процес як просте «конвеєрне» передавання інформації. Комунікацію розглядали як односторонню дію (див. рис. 6).

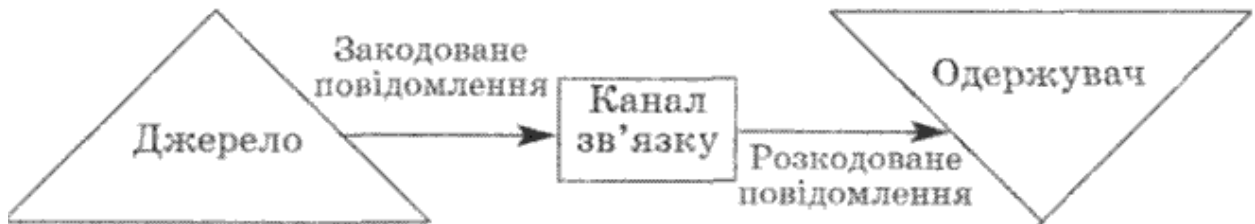


Рис. 6. Комунікаційний процес

Під впливом надбань гуманістичного напрямку теорії управління прийшло розуміння того, що на сприйняття інформації отримувачем впливають багато чинників, які залежать від його особистісних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік) і від стану середовища передавання інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо). Тому відправник мусить впевнитись у тому, що повідомлення сприйнято й осмислено адресатом саме так, як передбачалося. Для цього потрібен зворотний зв'язок, за якого відправник інформації та її отримувач міняються комунікативними ролями. Зворотний зв'язок мінімізує спотворення інформації «шумом» (неуважність співрозмовника, наявність інших джерел інформації, поганий технічний стан каналів зв'язку, специфіка стосунків «керівник— підлеглий» тощо). У даному разі комунікаційний процес розглядається як взаємодія його учасників щодо інформації, якою вони обмінюються. Комунікаційний процес здійснюється в кілька етапів, а саме:

- зародження ідеї;
- кодування інформації і вибір каналу передавання;
- передавання ідеї;
- декодування (розшифрування символів відправника мовою отримувача);
- здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач обмінюються комунікаційними ролями).

На рис. 7 представлено модель комунікації як процесу.

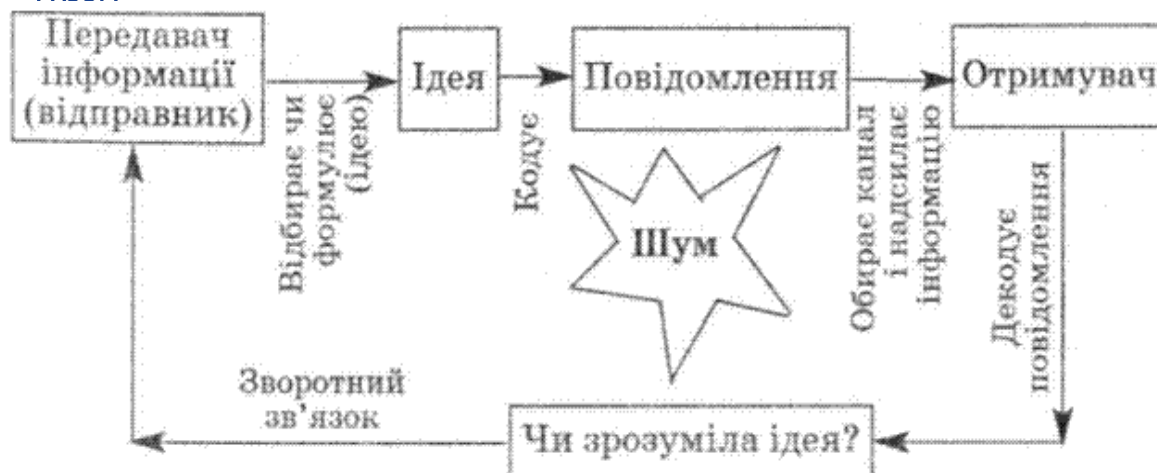


Рис. 7. Модель комунікації як процесу

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею отримувачу. Ця інформація є важливою для відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Комунікаційний процес вважають завершеним, коли отримувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Для цього здійснюють зворотний зв'язок, у процесі якого з'ясовується, наскільки правильно зрозумів інформацію отримувач.

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися певної послідовності здійснення комунікацій.

Привернення уваги адресата. Приймаючи рішення про передавання інформації, слід впевнитися, що співрозмовник налаштований на її сприйняття і віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел (це надзвичайно важливо при спілкуванні з начальником, особливо якщо він тяжіє до авторитарного стилю управління).

Фахівці у сфері психології управління радять, формулюючи повідомлення, дотримуватись певної його структури (див. рис. 8).

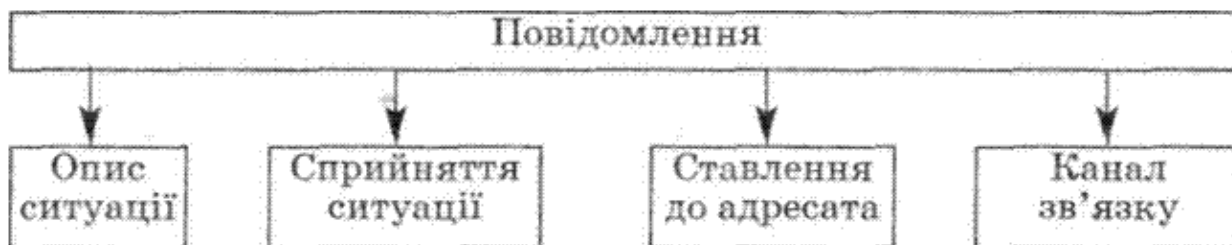


Рис. 8. Процес формулювання повідомлення

Спершу слід переконливо описати ситуацію, яка потребує втручання; далі показати своє ставлення до неї (стурбованість, здивування тощо); відтак пояснити, яким чином ця ситуація стосується співрозмовника і чому саме йому передають інформацію («Я впевнений, що лише

Вам під силу вирішити цю проблему»), і, нарешті, вказати, яких дій ви очікуєте від нього і як ці дії вплинуть на можливість фірми задовольнити певні його потреби. Важливо пам'ятати, що при усних комунікаціях (розмова віч-на-віч чи виступ перед аудиторією — диспути, конференції, наради тощо) істотне значення має якість мовної «продукції» відправника інформації. «Люди втрачають повагу до тих, хто не може говорити як слід, і часто поважають тих, хто маніпулює словами із надзвичайною легкістю», — зазначав відомий американський психолог Т. Шибутані.

**Доведення повідомлення до адресата.** Ефективність комунікації великою мірою залежить від правильності вибору каналу передавання інформації. Він повинен бути сумісним із типом символів, вибраних для кодування (усне повідомлення чи письмове, графічне зображення, засоби електронного зв'язку тощо). Канал має відповідати ідеї відправника інформації, в іншому разі комунікація погіршиться й ідея може бути сприйнята неправильно. Так, систематизовані звітні дані краще подати в письмовому вигляді; до наказу чи розпорядження ставитимуться відповідальніше, якщо вони викладені в письмовій формі. Інколи виникає необхідність скористатися кількома каналами (наприклад, повідомлення на загальних зборах і доведення рішення зборів до конкретних осіб, яких стосуються ці рішення).

**Забезпечення розуміння повідомлення.** Жодна людина в ролі отримувача не відчуває і не сприймає змісту повідомлення точно так, як його замислив відправник. Через систему зворотного зв'язку слід переконатися, що співрозмовник сприйняв інформацію саме так, як її передавали. Зворотний зв'язок може бути вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками) і невербальним (міміка, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіри до нього і згоди з ним, а отже, знижує ризик прийняття ним неправильних рішень щодо наступних дій.

**Визнання адресатом важливості інформації.** Отримувач інформації має засвідчити свою готовність відреагувати на неї так, як це потрібно відправнику (менеджеру). Бажання або небажання виконувати певні дії залежатиме не тільки від того, наскільки зрозумілою за змістом є отримана адресатом інформація, а й від його психологічного стану, від стосунків між ним і відправником. Тому при спілкуванні слід налагодити хороший контакт зі співрозмовником, передбачити його реакцію на отриману інформацію, вибрати спосіб її подачі, щоб спонукати отримувача до дій, необхідних для усунення проблеми. Золоте правило комунікацій: «Якщо Вам не вдалося встановити хороші стосунки з людиною, не гайте марно часу, намагаючись переконати її, оскільки нікого не можна переконати лише логічними аргументами».

**Виконання дій.** Комунікацію вважають ефективною за умови, що адресат виконує ті дії, заради яких і відбувався обмін інформацією. Отже, комунікаційний процес слід здійснювати з дотриманням певних вимог щодо його організації — послідовності етапів, урахування психології учасників, використання зворотного зв'язку. Комунікація не є одностороннім актом передавання інформації; її мета — розуміння адресатом суті явища, що описується в повідомленні, і спонукання його до певних дій. Тому для забезпечення ефективності комунікації важливо вибрати такі способи передавання інформації, які б якнайкраще цьому сприяли.

**Способи комунікацій.** Комунікаційні канали і сфери їх використання. Комунікації можуть відбуватися різними способами — письмово, усно, невербально. Кожен з них має свої переваги і недоліки, що і зумовлює сфери їх використання.

**Письмові комунікації.** Це передавання інформації на паперових, магнітних, лазерних носіях. Використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію точно. Найчастіше вдаються до них під час складання планів та звітів, написання доповідей та оформлення оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що перебувають поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбулетені, газети тощо). Їх перевагами є те, що вони дають змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність

викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу. Водночас вони мають суттєві вади: потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладену інформацію адресат сприймав однозначно, саме так, як того хотів відправник; зворотний зв'язок за таких комунікацій уповільнений (якщо в листі є незрозуміла інформація чи помилка, для її з'ясування необхідно кілька днів).

**Усні комунікації.** Передбачають спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда зі співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням.

Інтонація служить індикатором психологічного стану того, хто говорить. Якщо вона повчальна, то в співрозмовника виникає внутрішній протест щодо неї; якщо довірлива — співрозмовник відчуває власну винятковість, що налаштовує його на сприйняття інформації та довіру до неї.

Гучність голосу впливає на увагу слухача. Зокрема, особливий наголос на певному слові означає важливість його для осмислення подальшої інформації.

Емоційне забарвлення голосу свідчить про обурення чи невдоволення людини тим, що відбувається. До цього засобу нерідко вдаються керівники, вказуючи підлеглим на допущені помилки. Однак іноді це спричиняє протилежний бажаному ефект. У деяких випадках підвищення голосу негативно впливає на слухача, погіршуючи взаєморозуміння. На Сході, наприклад, взагалі не прийнято підвищувати голос. Про обурення тут сигналізує перехід на шепіт.

Усні комунікації є доцільними за необхідності швидкого прийняття рішень. Вони забезпечують оперативний зворотний зв'язок. Це зумовлено не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок на зрозумілі сигнали, а й тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі. У такому разі існує «розуміння з півслова», яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами.

**Невербальні (несловесні) комунікації.** Це комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо, що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, якою вони обмінюються. Вчені встановили, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести; 38% — через інтонації голосу і лише 7% — через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дає змогу розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо.

Так, якщо людина, з якою ви ведете переговори, відхилилась назад, це означає, що рішення її не на вашу користь. Слід терміново вводити в дію інші аргументи, які підвищили б зацікавленість партнера в позитивному вирішенні питання. Якщо в процесі розмови виникла пауза і співрозмовник кинув погляд на вас — він чекає вашої відповіді. Якщо ж після своєї паузи співрозмовник відвів погляд у бік — це прохання не перебивати його. Погляджування вуха, очей, брів — свідчення напруженого обмірковування отриманої інформації. Отже, знання «мови тіла» необхідне для успішних комунікацій.

Вибираючи метод комунікацій, слід зважати на: здатність співрозмовника сприймати символи, якими кодується інформація (людина без інженерної підготовки не зрозуміє креслень, їй краще пояснити суть завдання усно); встановлені вимоги до точності відтворення і неоднозначності розуміння інформації (закони, інструкції, правила, накази слід направляти в письмовій формі); ступінь нагальності ситуації, яка потребує обміну інформацією (якщо інформація потрібна негайно, краще її подавати усно); здатність вибраного методу у визначений

час надати інформацію потрібній кількості адресатів. На п'ятихвилинках, наприклад, керівник усно повідомляє підлеглим, що саме їм потрібно зробити. Якщо йдеться про віддаленість адресатів від джерела інформації, доцільно інформацію надіслати письмово (наприклад, повідомлення акціонерам про час проведення зборів і їх порядок денний); забезпечення доступності інформації для її сприйняття (доповідь, насичена цифрами, краще сприймається, якщо підсилена допоміжним матеріалом у вигляді графіків, таблиць, плакатів); дотримання вимог щодо мінімізації витрат на обмін інформацією (якщо всі розпорядження і вказівки будуть оформлені письмово, це спричинить зростання паперових потоків).

Правильний вибір методів комунікації і їх поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний — ускладнює спілкування, призводить до непорозумінь, які навіть можуть спричинити конфліктну ситуацію.

**Комунікаційні канали.** Ефективність комунікацій великою мірою залежить від правильно обраного каналу передавання інформації. Комунікаційний канал — шлях, яким передається інформація. Класифікують комунікаційні канали за їх пропускну спроможністю і за придатністю для різних видів повідомлень. За цими ознаками виділяють: фізичну присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали, знеособлені статичні канали.

Пропускна спроможність каналу — обсяг інформації, який може бути переданий через канал за одну комунікативну сесію (тобто за один прийом). Вона визначається: здатністю опрацьовувати декілька сигналів одночасно; можливістю здійснювати швидкий двосторонній зв'язок; здатністю забезпечити особистий підхід до комунікації. Фізична присутність (особисте спілкування). Є найефективнішим каналом, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід. Тому переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню в ділових зустрічах, особливо щодо важливих питань, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному рівні, а й на емоційному, підсвідомому, що сприяє глибшому і точнішому осмисленню ситуації.

**Інтерактивні канали.** Це спілкування по телефону, за допомогою електронних засобів зв'язку. Характеризується прискореним обміном інформацією. Але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що з комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Тому популярними стають відеоконференції.

**Особисті статичні канали.** Це персональні письмові повідомлення — записки, листи, зауваження. Теж можуть мати особистісну спрямованість, але за їх застосування відсутній швидкий зворотний зв'язок.

**Безособові комунікаційні канали.** До них належать звіти, бюлетені тощо. Мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку. Отже, кожен комунікаційний канал має свої переваги й недоліки і, залежно від обставин, може бути ефективним або ні (Види комунікаційних каналів представлені на рис. 9).

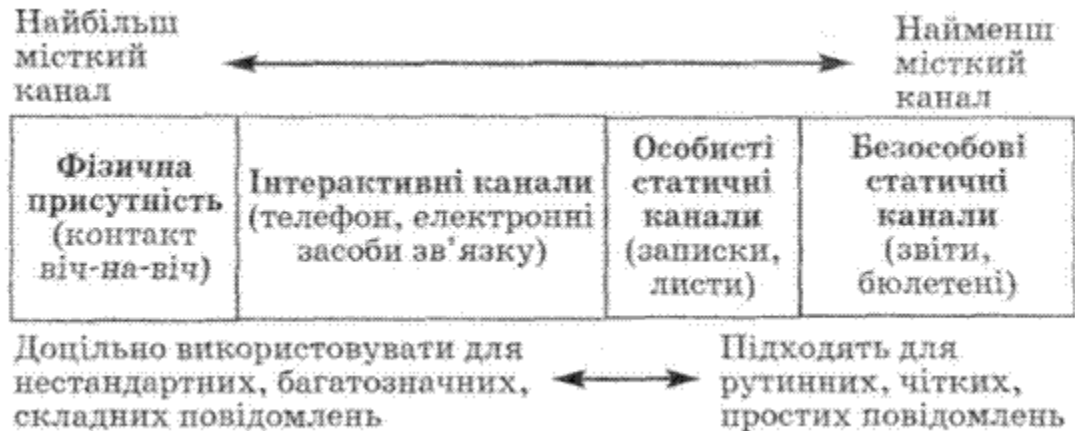


Рис. 9. Види комунікаційних каналів

Вибір каналу залежить від того, яким є повідомлення — звичайним, рутинним, чи нестандартним, складним. Звичайні повідомлення містять багато різних даних або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже є усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали. Письмові комунікації доцільні й тоді, коли інформація є офіційною або коли учасники комунікації віддалені один від одного на значні відстані. Нестандартні повідомлення, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати наймісткіші канали.

**Міжособистісні комунікації.** Більшість комунікацій, що супроводжують трудову діяльність, є міжособистісними. Міжособистісні комунікації — спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо. Міжособистісні комунікації поділяють на комунікації між двома індивідами; комунікації між індивідом і групою; комунікації всередині групи (багатоканальні комунікації).

Комунікації між двома індивідами. За таких комунікацій обидві сторони виступають відправниками й адресатами інформації. Каналом передавання інформації є голос (звук) чи погляд (жест), а зворотним зв'язком — відповідь кожного з учасників цієї комунікації. Комунікації між індивідом та групою. Виникають, коли одна особа (доповідач) доводить певну інформацію до значного кола інших осіб (слухачів). Наприклад, виступ на засіданні, конференції, в лекційній аудиторії. Комунікаційні канали можуть бути ті ж, що й за першого виду, але підвищена гучність голосу, активніша жестикуляція. Можуть використовуватися візуальні засоби (плакати, презентаційна техніка: проєктори, комп'ютери, короткі фільми тощо). Особливістю цих комунікацій є поганий зворотний зв'язок, що ускладнює передавання інформації. Велика аудиторія, зазвичай, мало реагує на слова доповідача, сприймаючи їх формально, тому йому треба докладати більше зусиль для доведення змісту інформації до слухачів і одержання їх підтримки. Цей вид комунікацій потребує попередньої підготовки. Фахівці рекомендують:

- не ховатися за трибуну, налаштуватися на конкретну аудиторію і відразу налагодити з нею контакт;
- підготувати короткі тези доповіді й користуватися ними, коли потрібно навести цифри, процитувати чийось думку тощо;
- вміти користуватися мікрофоном так, щоб він не підсилював огріхи мови;
- дивитися на аудиторію;
- говорити виразно;

- використовувати багату лексику;
- зацікавити слухачів через їх мотивацію до інформації, яку повідомляєте;
- навчитись тримати паузу, щоб наголосити на важливому, узагальнити, зробити несподівані висновки;
- поєднувати слово із жестом;
- змінювати темп мовлення;
- не бути «педантично-систематично-повчальним»;
- пам'ятати, що увагу аудиторії легко тримати тільки перші 15 хвилин; тому необхідно мати в запасі цікаві історії і вміти доречно вклинювати їх у промову;
- не розвивати детально другорядних думок, оскільки не вистачить часу для головних;
- не зловживати цифрами;
- менше говорити про себе.

Комунікації всередині групи. Виникають, коли невелика кількість осіб збирається разом з певною метою (наприклад, для реалізації якогось проекту створюють групу, в яку відбирають потрібних фахівців з різних функціональних відділів фірми). У невеликій групі (до 10—12 осіб) (такі групи при злагодженій роботі учасників часто називають «командами») кожен її учасник має однакові шанси взяти участь в обговоренні, бути почутим і взаємодіяти з іншими. Тому передавання інформації може здійснюватися одночасно у різних напрямках. Це може ускладнювати її сприйняття і спричиняти непорозуміння. Робота в групі передбачає відповідні навички спілкування — здатність своєчасно зробити паузу, висловлюючи власну точку зору, щоб почути контраргументи опонента; терпимість до недоліків інших людей; вміння підлаштуватися під їх спосіб мислення тощо. Тому для забезпечення ефективної роботи групи слід при її формуванні ретельно проаналізувати здатність людей працювати разом.

Отже, взаємодія працівників організації здійснюється із застосуванням різних видів комунікацій. Вибір менеджером адекватного ситуації виду створює учасникам комунікаційного процесу сприятливі умови для ефективного обміну інформацією.

Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання. Усі міжособистісні комунікації залежать від особистісних характеристик учасників комунікаційного процесу. Людина, обмінюючись інформацією з іншою людиною (людьми), висловлює власні думки, спираючись на досвід, своє світосприйняття, мотивації, очікування тощо. Співрозмовник, декодує отримане повідомлення, використовує свій стиль мислення, пропускає інформацію через «сито» своїх понять і суджень. Так виникають комунікаційні перешкоди (бар'єри).

Комунікаційні перешкоди — спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, спричиняє часткову чи повну її втрату. До комунікаційних перешкод відносять такі: вибіркоче сприйняття; семантичні перешкоди; соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення; невербальні перешкоди; інформаційні перевантаження; слабкий зворотний зв'язок.

**Вибіркове сприйняття.** Виникає майже завжди при передаванні інформації, а особливо при комунікаціях між індивідом та групою. Це зумовлено тим, що з усього потоку інформації люди відбирають лише те, що привертає їх увагу. Тому ефективними вважають ті комунікації, в яких не менше 30% інформації вже відомо отримувачам, перебуває у сфері їх компетенції і сформувало у них певні стереотипи сприйняття.

Люди можуть трактувати одну і ту ж інформацію по-різному, залежно від власного досвіду. Зокрема, досвідчений робітник знає, як вирішувати проблеми, що виникають у виробничому процесі, розуміє свого керівника з півслова. Новачку ж доведеться докласти значно більше зусиль і часу для осмислення ситуації і прийняття правильного рішення. Менеджер

мусить пам'ятати, що невідповідність кодування і розпізнавання інформації залежить від досвіду, внаслідок чого і передавання, і сприйняття інформації будуть суб'єктивними. Це означає, що:

- інформація, яка поза досвідом отримувача, буде сприйматися повільніше, ніж та, що є в його досвіді;
- у невідомій ситуації працівник майже автоматично включає ту частину свого досвіду, яка пов'язана з цією ситуацією;
- інформація, що суперечить досвіду, або цілком не сприймається, або деформується відповідно до цього досвіду;
- комунікації сприймаються й оцінюються через потреби людини і її досвід.

Отже, індивід зацікавиться передусім тією інформацією, яка може бути йому потрібною, стосується кола його інтересів. Тому відправник інформації мусить ввести мотиваційні елементи у своє повідомлення, які б привернули увагу адресата, зацікавили його і змусили зосередитись. Це можуть бути фрази: «Мені здається, що лише Ви здатні мене зрозуміти», «Це дуже важливо для Вашої роботи», «Я покладаюсь на те, що ця розмова залишиться між нами» та ін.

Вибірковість сприйняття значною мірою залежить від соціального статусу співрозмовників. Як правило, до слів начальника прислухаються більше, ніж до слів підлеглого.

Чинником, який зумовлює вибіркове сприйняття, є й емоційний стан отримувача інформації. Емоційне збудження перешкоджає нормальному сприйняттю інформації: людина чує лише себе, перебуває в полоні власних відчуттів та переживань. Зокрема, гнів викликає упередження, тому перш ніж зайти до шефа, дізнаються, у якому той настрої. Будь-яке повідомлення у такому стані сприймається неадекватно. Коли така ситуація повторюється часто, стосунки між керівником та підлеглими набувають негативного відтінку, формується атмосфера недовіри та антагонізму і потоки інформації зменшуються — нікому не хочеться потрапляти «під гарячу руку». І навпаки, коли керівники привітно ставляться до своїх підлеглих, заохочують їх ініціативу, в підлеглих з'являється мотивація до частих інформаційних контактів.

**Семантичні перешкоди.** Вони зумовлені варіативністю (багатозначністю) слів, що інколи призводить до неправильного розуміння інформації. Це передусім стосується професійних висловів чи слів іноземного походження. Тому відправник мусить пристосовувати повідомлення до рівня аудиторії, вмело добирати слова і конструкцію фраз. Однак найбільше непорозуміння спричиняє неточність формулювання повідомлення, нехтування особливостями перекладу «внутрішньої» мови. «Внутрішня» мова у кожного своя. Вона перекодує почуті людиною слова в думки або навпаки — думки у слова. Але кожен засвоює систему слів і оперує ними по-своєму. Наприклад, повідомлення «Напиши листа, коли в тебе з'явиться вільна хвилинка» можна трактувати так: «Напишу листа одразу ж після закінчення цієї роботи» або «Справа не горить, напишу наступного тижня». Інший приклад ілюструє відмінність побудови фрази «внутрішньої» і «зовнішньої» мови. Вам телефонують, що треба прийти на нараду о 9.30. Ви знаєте, що на цю годину у вас призначена ділова зустріч, яку неможливо відкласти. Ця ситуація осмислюється так: «Я не піду сьогодні на нараду, бо на той самий час маю ділову зустріч. Нехай замість мене піде П.» Вголос ви кажете П.: «Підеш сьогодні замість мене на нараду о 9.30». В даному разі може скластися враження, що ви просто перекладаєте свої обов'язки на іншого. Отже, при комунікаціях слід розгортати думку, пояснювати своє рішення і переконатися, що вас зрозуміли.

Соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення. Виявляються при спілкуванні людей різних соціальних прошарків, націй і віросповідань, коли різне значення можуть мати не лише слова (у разі недосконалого перекладу або застосування жаргону), а й жести, тон, ритуали, тобто невербальні символи. Наприклад, у Японії кожна ділова бесіда супроводжується чайною церемонією (триває не менше години) і лише після неї приступають до



справи. Американці ж, які звикли цінувати кожну хвилину, починають обговорення одразу. Японці це можуть розцінити як неповагу до них, що відповідно вплине на прийняття рішення. До того ж, мові народів Сходу властиві паузи — це свідчить про виваженість слів.

Відмінності існують і в трактуванні одного й того самого жесту. Так, у США та багатьох інших країнах знак «нуль» (коло, утворене великим та вказівним пальцями) сприймають як «усе нормально» (ОК). У Японії це означає, що людина хоче дати чи отримати гроші. У Португалії такий знак сприймається як непристойний та образливий. Отже, плануючи комунікації, необхідно враховувати соціокультурні особливості співрозмовника, оскільки від цього великою мірою залежить успіх ділової розмови, переговорів тощо.

**Слабкий зворотний зв'язок.** Неправильне розуміння інформації можуть спричинити різні обставини. Тому обов'язково слід встановити зворотний зв'язок. Він може здійснюватися через прямі запитання щодо розуміння суті справи. Доцільно ставити навідні запитання: «І з чого, на Вашу думку, слід починати, щоб справа пішла успішно?». Відповідь співрозмовника засвідчить його розуміння отриманої інформації. Якщо підлеглі звикнуть до такого стилю комунікацій свого керівника, то завжди будуть його уважно слухати. Зворотний зв'язок може здійснюватися і невербально: кивок головою, уважний спокійний погляд свідчать про розуміння; напружений вираз обличчя, легке роздратування сигналізують про те, що співрозмовник не зовсім розуміє завдання або не згодний з ним, тому слід ще раз пояснити суть справи і скористатися методом запитань.

У налагодженні зворотного зв'язку важливе значення має вміння слухати, тобто уважно приймати повідомлення, чітко виділяти в ньому істотне, правильно інтерпретувати почуте. Слухання має бути активним. Воно передбачає контакт очима, активну міміку і жести, запитання, перефразування сказаного, концентрацію на головному, терпимість до огріхів мови і поведінки співрозмовника, дискусії лише після цілковитого усвідомлення позиції іншої сторони.

Усунути комунікативні бар'єри можливо шляхом удосконалення спілкування. Для цього необхідно:

- пояснювати власні ідеї до початку їх передавання;
- висловлюватися чітко й однозначно;
- стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- враховувати психологічний стан, потреби, інтереси і рівень підготовленості людей;
- правильно вибирати методи і засоби комунікації;
- встановлювати якісний зворотний зв'язок.

Отже, комунікації, як складова технології менеджменту, повинні бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно вибирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод.

**Види організаційних комунікацій.** Невід'ємним атрибутом процесу управління є організаційні комунікації. Завдяки їм менеджери своєчасно отримують інформацію про стан керованого об'єкта і можуть оперативно втрутитись у розвиток подій, скеровуючи їх у потрібне русло.

**Організаційні комунікації** — комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації. Вони з'єднують елементи організації у єдине ціле, даючи змогу координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання; отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти про свої наміри партнерів і споживачів та впливати на їх поведінку тощо. У менеджменті організаційні комунікації поділяють на декілька видів залежно від визначених завдань, правил і процедур їх здійснення.

**Зовнішні комунікації.** Спрямовані на:

- отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, чутки тощо;
- повідомлення споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ на фірмі та формування в них позитивного сприйняття її діяльності засобами public relations, цілеспрямованої реклами товарів, публікації щорічних звітів тощо.

В обох випадках, залежно від обставин, можна використовувати різні методи комунікації — як письмові, так і усні. Інформація, що надходить із зовнішніх джерел, є здебільшого письмовою. Це офіційні матеріали щодо змін у законодавстві, рішення уряду, інформація органів статистики, податкової служби тощо.

**Внутрішні комунікації.** Виникають між рівнями, підрозділами та працівниками організації, їх поділяють на формальні і неформальні.

Формальні комунікації — це обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою фірми: вертикальними, горизонтальними та діагональними.

**Вертикальні комунікації.** Здійснюються від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Низхідні комунікації здебільшого мають форму наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, завданнями та політикою фірми, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт тощо. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (фінансова, бухгалтерська інформація). Інколи виникає в них потреба за нестандартної ситуації, коли необхідно отримати певні вказівки керівництва або запропонувати власний варіант вирішення проблеми.

Використання обох типів вертикальних комунікацій дає змогу вищому менеджменту своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих працівників, яких вона безпосередньо стосується.

Однак часто керівництво нехтує висхідними комунікаціями, покладаючись переважно на комунікації зверху вниз. Таким, зокрема, є український досвід управління. Причина цього — схильність до авторитарного стилю управління, що є рудиментом епохи адміністративно-командної системи. Надмірне використання лише низхідних комунікацій спричиняє спотворення інформації, її помилкову інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок.

**Горизонтальні комунікації.** Виникають між працівниками одного управлінського рівня (один підрозділ або суміжні). Обмін думками різних фахівців, які працюють над однією і тією ж проблемою, сприяє всебічному вивченню її, прийняттю обґрунтованого рішення і узгодженню дій, необхідних для його реалізації. Такі консультації підвищують впевненість працівників у правильності прийнятих рішень.

Комунікація еволюційно виникла як інструмент впливу через обмін інформацією – впливу свідомого чи несвідомого, на себе чи на інших. Ось чому перемагають не завжди найкращі — перемагають переконливі. Як же зробити свою комунікацію максимально переконливою?

**Етапи ефективної комунікації.** Ефективна комунікація не починається одразу з переконання, а має свої етапи.

**Мета.** Більшість людей починають комунікацію, не розуміючи власних цілей. Варто щоразу запитувати себе, яка мета спілкування, що ви хочете почути чи отримати у відповідь.

- Спостереження. Зберіть інформацію, яка допоможе вам у спілкуванні.
  - Довіра. Це вкрай важливий ресурс, без якого неможлива успішна взаємодія.
  - Стан. Фокусуйтеся на емоціях співрозмовника та не давайте волю власним.
  - Перемикач. Важливо зрозуміти, яка одна ваша фраза врешті зможе вплинути на конкретну людину і «перемкнути» її на ваш бік.
- 7 «ні» і 4 «так» ефективної комунікації.

Фахівець із комунікацій Джуліан Трежер визначив сім «смертних гріхів» спілкування, яких варто уникати, а саме:

- плітки;
- осуд;
- негатив;
- пиша;
- виправдання;
- перебільшення;
- догматизм.

Натомість якісна й результативна комунікація завжди має наступні ознаки:

- сенс (постійно запитуйте себе, навіщо ви хочете розпочати цю розмову і чи потрібна вона взагалі);
- автентичність (будьте собою і приймайте співрозмовника таким, який він є);
- щирість (якщо ви будете нещирі, співрозмовник це відчує);
- повага (втілена у повазі до співрозмовника, його бажань та інтересів).

Комунікації — це не лише про те, щоб досягти свого тут і зараз, але й про побудову довгострокових зв'язків. Які є поради для цього:

- 1) будуйте хороші стосунки заздалегідь, адже ніколи не знаєш, коли і від кого знадобиться порада чи допомога;
- 2) опануйте мистецтво small talk;
- 3) підготуйте elevator pitch для знайомств з новими людьми;
- 4) безкорисливо допомагайте іншим і не ведіть рахунок добрим справам — настане час, і хтось так само допоможе й вам;
- 5) не їжте на самоті і періодично нагадуйте про себе старим знайомим;
- 6) станьте організатором конференції, мітапу чи іншої нетворкінг-події;
- 7) знайомтесь з майстрами у налагодженні зв'язків і беріть із них приклад;
- 8) розбудуйте власний персональний бренд;
- 9) пам'ятайте: щоб самому бути цікавим, потрібно цікавитись іншими.

**8 вправ для розвитку комунікативних навичок.** Як ми вже писали у попередніх конспектах з інтенсиву, неможливо просто почитати про навички чи прослухати онлайн-лекцію, щоб сформулювати її. Тож ділимося практичними вправами, які допоможуть прокачатись у комунікаціях.

1. Вправа «Самопрезентація». Уявіть, що вам потрібно розповісти про себе за одну хвилину. Спробуйте виділити ключову інформацію про себе, яку ви хочете донести до інших і потренуйтеся це робити за такий короткий час.
2. Вправа «Генератор маячні». Прокидайтесь вранці і впродовж 2 хвилин красиво і авторитетно розповідайте вголос про буденні речі: наприклад, навіщо людству потрібні олівці.
3. Вправа «Фрейм». Уявіть три рамки: 1) людина, яка просить, 2) людина, яка має владу, 3) людина, яка пропонує можливості. Спробуйте переконати в чомусь співрозмовника, приміряючи на себе по черзі кожну з цих ролей-рамок.

4. Вправа на тренування спостережливості «Одеська година». Упродовж дня або принаймні години будь-яке спілкування починайте з питання. Це корисна вправа, яка допоможе навчитися чути і розуміти співрозмовника, а не намагатися одразу його в чомусь переконати.
5. Вправа «Шерлок Холмс». Пригадайте людину, з якою ви нещодавно спілкувалися. Як вона була одягнена? Коли у неї день народження? Що її турбує? Інший варіант цієї вправи — спробуйте вгадати думки співрозмовника, правильно зрозуміти його поведінку (наприклад, чому він весь час перевіряє свій смартфон). Тільки одразу перевірте своє припущення, прямо запитавши про це.
6. Вправа на формування довіри «Пошук спільного». Тут працює так званий принцип Мауглі: «Ми з тобою однієї крові». Люди починають симпатизувати тим, з ким знаходять щось спільне, — і це дозволяє уникати гострих дискусій.
7. Вправа на роботу з емоціями «Прес-конференція». Протягом хвилини розповідайте про себе або «продавайте» щось. Потім попросіть співрозмовника ставити вам гострі, провокативні запитання, а ви відповідайте максимально спокійно. Це дозволяє тренувати асертивність — вміння відстоювати свою точку зору ввічливо і з повагою до співрозмовника, не піддаючись емоціям та провокаціям.
8. Вправа на пошук «перемикача» і вдалої аргументації «Купив — продай». Згадайте товар вартістю понад 1000 гривень і спробуйте його продати. Зверніть увагу — ви фокусуєтесь лише на власних мотивах чи все-таки цікавитесь, чим цей товар буде корисний співрозмовнику? Бо краще, звісно, другий варіант.

Не забувайте: у тренуванні нових навичок важливий комплексний підхід: тому використовуйте всі або більшість цих вправ і поєднуйте їх між собою.

#### **Поради для ефективного спілкування:**

- Спілкування неможливе без встановлення контакту зі співрозмовником. Для цього продемонструйте співрозмовникові зацікавленість і готовність до розмови виразом обличчя і положенням тіла.
- Слухайте активно: подавайте співрозмовникові сигнали, що ви слухаєте його уважно і намагаєтесь зрозуміти. Для цього час від часу повторюйте своїми словами найбільш важливі висловлювання співрозмовника. Робіть це з позитивною або питальною інтонацією, робіть короткі зауваження на кшталт: «так, розумію», «точно», «цікаво», «чудово».
- Будьте спостережливими, уважно стежте за емоціями, настроєм співрозмовника.
- Не перебивайте співрозмовника, дайте йому можливість висловити свою думку до кінця. Саме думку, а не фразу чи пропозицію.
- Щоб співрозмовник правильно зрозумів вашу основну думку, не захоплюйтеся загальними словами або занадто довгими фразами. Що конкретніше буде висловлена ідея, то простіше іншій людині зрозуміти її.
- Говоріть достатньо голосно і чітко (це додає вашій мові впевненості).
- Під час розмови підтримуйте зоровий контакт зі співрозмовником, використовуйте адекватні невербальні сигнали, які можуть сказати співрозмовникові більше, ніж слова (жести, рухи, вираз обличчя, міміку тощо).

#### **Гендерні відмінності невербального спілкування**

Невербальне спілкування чоловіків і жінок істотно різниться. Цікаво, що чоловіки і жінки не тільки по-різному використовують невербальні засоби спілкування, а й по-різному

інтерпретують їх. Іноді саме неточне декодування повідомлень стає причиною проблем у спілкуванні між статтями.

### **Складнощі активного слухання**

Активне слухання – неодмінна умова ефективної комунікації. Воно включає в себе зосередження, розуміння, запам'ятовування і критичний аналіз.

Зосередження – це зосередження уваги на тому, що і як повідомляють одне одному співрозмовники. Здатність зосереджуватися можна посилити, якщо переключатися з ролі мовця на роль слухача. При цьому потрібно дослухати співрозмовника до кінця, перш ніж відповісти. Також важливо підтримувати зоровий контакт, демонструвати свою зацікавленість словами, виразом обличчя, інтонацією, показувати це мімікою, жестами (наприклад, нахилитися до співрозмовника, торкнутися його руки). Треба дотримуватися комфортної дистанції, не порушуючи особистого простору співрозмовника.

Розуміння – процес розшифрування повідомлень, тобто усвідомлення їх смислу. Розуміння потребує емпатії – здатності розпізнавання або переживання почуттів, думок і прагнень іншої людини. Активно слухати означає намагатися краще зрозуміти співрозмовника. Для цього використовують уточнювальні запитання і парафрази – переказ суті почутого своїми словами, наприклад «Чи правильно я зрозумів, що...?»

Запам'ятовування – це процес накопичення отриманих від співрозмовника даних для подальшого їх відтворення. Часто ми майже відразу забуваємо почуту інформацію (наприклад, ім'я людини, з якою щойно познайомилися). Запам'ятовування поліпшується при повторенні інформації, використанні мнемонічних прийомів і якщо це можливо, складанні нотаток.

Критичний аналіз – це процес відокремлення фактів від суджень, оцінка обґрунтованості зроблених суджень і висновків. Факт – це перевірене твердження; висновок – це умовивід з кількох вихідних суджень (посилок) через встановлення логічного зв'язку між ними. Критично мислити означає вміння ставити й отримувати відповіді на такі запитання: чи ґрунтується висновок на визнаних фактах? чи висновок логічно обґрунтований? чи часом нема достовірної інформації, що ставить під сумнів логічність висновків?

## 2.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю

Взаємодія з громадськістю — одна із функцій державного управління, яка сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, налагодженню співробітництва між органами державної влади і громадськістю.

Розбудова України як демократичної європейської держави висуває на порядок денний питання відкритості та прозорості владних інституцій, рівноправного партнерства та залучення громадян до формування і реалізації державної та регіональної політики.

Реалізація реформи державного управління передбачає вироблення системи заходів і механізмів ефективного партнерства держави та громадянського суспільства. Посилення дієздатності і відкритості влади, підвищення ефективності її функціонування, забезпечення реальної участі громадян у політиці, поліпшення взаємин влади і громадянського суспільства на сьогоднішньому етапі розвитку України є одними з пріоритетних питань, успішне вирішення яких значною мірою залежатиме від того, як державні інституції зможуть налагодити конструктивний діалог з громадськістю.

Взаємодія з громадськістю — одна із функцій державного управління, яка сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, налагодженню співробітництва між органами державної влади і громадськістю і повинна передбачувати такі критерії:

- забезпечення інформування як усієї громадськості, так і окремих її соціальних груп;
- організація ефективного зворотного зв'язку з громадськістю;
- залучення громадськості до участі в процесі обговорення та прийнятті рішень, що мають важливе суспільне значення і стосуються конституційних прав і свобод людини й громадянина.

У контексті впровадження системних реформ в Україні важливим для державного управління залишається завдання налагодження функціонування механізмів зворотних зв'язків між державним та недержавними секторами, що мають допомагати владі своєчасно реагувати на тенденції розвитку суспільних процесів, а отже — коригувати управлінські рішення, а громадянам — проявляти громадянську ініціативу та розуміти значущість власної участі і спроможності впливати на процеси прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що питання забезпечення здійснення фахових комунікацій; участі у заходах з інформування громадськості щодо засад державної політики міністерства визначені як одні з ключових завдань директоратів. У зв'язку з цим, вимагає належної компетентності фахівців з питань реформ щодо налагодження системної взаємодії з громадськістю, що зокрема передбачає наявність таких ключових знань та умінь:

- нормативно-правової бази, механізмів та технологій залучення громадськості до процесу формування та реалізації державної політики;
- механізмів здійснення роз'яснювальної роботи щодо змісту, цілей та шляхів реалізації державної та регіональної політики, технологій, механізмів та засобів інформування громадянського суспільства та налагодження взаємодії зі ЗМІ;
- сутності державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства та механізмів реалізації відповідної стратегії.

З метою створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, налагодження ефективної взаємодії громадськості з органами державної влади на засадах партнерства, забезпечення додаткових можливостей для реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина, задоволення суспільних інтересів з використанням різноманітних форм демократії участі, громадської ініціативи та самоорганізації затверджено Національну

стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки (далі – Національна стратегія).

*Напрями реалізації зазначеної Стратегії:*

- створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства;
- забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення;
- стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України;
- створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці.

Важливим інструментом ефективного реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами є їх залучення до прийняття рішень органами виконавчої влади через механізм публічних консультацій.

Консультації з громадськістю проводяться у різний спосіб і є важливими для забезпечення системного діалогу влади з суспільством, адже дозволяють посилити рівень довіри громадян до владних інститутів, підвищити ступінь прозорості, прогнозованості, обґрунтованості та якості рішень, які ухвалюються органами виконавчої влади, розширити доступ громадян до інформації про діяльність цих органів, забезпечити більш ефективне використання публічних фінансів, усунути ряд корупційних ризиків при прийнятті нормативно-правових актів.

**Консультації з громадськістю** є важливим елементом діяльності влади щодо:

- залучення громадян до участі в управлінні державними справами;
- надання можливості вільного доступу до інформації про діяльність органу виконавчої влади;
- забезпечення гласності, прозорості та відкритості діяльності органу виконавчої влади.

*Законодавче забезпечення* можливості проведення консультацій з громадськістю у безпосередній та опосередкованій формах було надано Постановою КМУ № 234 від 8 квітня 2015 р. Зокрема, відповідно до зазначеної постанови Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики передбачає такі форми проведення консультацій з громадськістю:

- *безпосередня* (публічне громадське обговорення (громадські слухання, форуми, «круглі столи», конференції, збори, зустрічі з громадськістю, засідання громадських рад, Інтернет та відеоконференції) та/або електронні консультації, які здійснюються через офіційний веб-сайт органів виконавчої влади або через урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада»);
- *опосередкована* (вивчення громадської думки, яке реалізується через соціологічні дослідження, спостереження, телефонні «гарячі лінії», опрацювання та узагальнення пропозицій та зауважень громадян, моніторинг друкованих та електронних ЗМІ).

Консультації з громадськістю організовуються і проводяться органом виконавчої влади, який є головним розробником проекту нормативно-правового акта або готує пропозиції щодо реалізації державної політики у відповідній сфері державного і суспільного життя.

В обов'язковому порядку проводяться консультації з громадськістю у формі публічного громадського обговорення щодо:

- проєктів нормативно-правових актів, що мають важливе суспільне значення і стосуються конституційних прав, свобод, інтересів і обов'язків громадян, а також актів, якими передбачається надання пільг чи встановлення обмежень для суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства, здійснення повноважень органів влади;

- проєктів регуляторних актів;
- проєктів державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішень стосовно стану їх виконання;
- звітів головних розпорядників бюджетних коштів про їх витрачання за минулий рік.

Публічне громадське обговорення розпочинається з дня оприлюднення інформаційного повідомлення про його проведення. Строк проведення публічного громадського обговорення визначається органом виконавчої влади за пропозицією громадської ради і не повинен бути менший, ніж один місяць. Для організаційного забезпечення проведення публічного громадського обговорення утворюється робоча група.

В кожному конкретному оголошенні про проведення обговорення слід зазначити спосіб обговорення проєктів нормативно-правових актів та контактні координати спеціалістів органу виконавчої влади.

Публічне громадське обговорення організовується і проводиться органом виконавчої влади у такому порядку:

- ініціювання проведення обговорення;
- визначення питання (проблеми) для обговорення;
- прийняття рішення про проведення обговорення;
- формування експертних пропозицій щодо альтернативного вирішення питання (розв'язання проблеми);
- оприлюднення інформації про проведення обговорення;
- забезпечення репрезентативності соціальних груп населення у процесі проведення обговорення (залучення їхніх представників з урахуванням соціальної структури суспільства, об'єднань громадян, що провадять свою діяльність у певній галузі (сфері) чи регіоні);
- обговорення та збирання інформації про оцінювання громадськістю ефективності запропонованого рішення, його альтернативи;
- проведення аналізу результатів у разі прийняття рішення для різних соціальних груп населення;
- урахування результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення;
- оприлюднення у ЗМІ, на офіційних сайтах органів виконавчої влади результатів обговорення, прийнятого остаточного рішення та його обґрунтування, а також відомостей про врахування поданих пропозицій.

Громадськість може подавати свої пропозиції та зауваження як в усній, так і в письмовій формі, надсилати електронною поштою на адресу відповідальної особи органу виконавчої влади, на урядовий сайт «Громадянське суспільство і влада» та офіційні сайти органів виконавчої влади.

Усні пропозиції та зауваження (зокрема ті, що висловлені по телефону) фіксуються з обов'язковим зазначенням прізвища, імені та по батькові громадянина, його адреси. Об'єднання громадян, інші юридичні особи подають пропозиції у письмовій формі із зазначенням свого найменування та юридичної адреси. Анонімні пропозиції не реєструються і не розглядаються.

На конференціях, семінарах, форумах, громадських слуханнях, круглих столах, зборах, зустрічах із громадськістю ведеться протокол, у якому фіксуються висловлені пропозиції та зауваження.

Пропозиції та зауваження, що надійшли під час публічного громадського обговорення, вивчаються та аналізуються, а узагальнені пропозиції та зауваження подаються на розгляд громадській раді та органу виконавчої влади.

За результатами публічного громадського обговорення органи виконавчої влади готують звіти, в яких, серед іншого, зазначається: інформація про пропозиції, що надійшли до органу



виконавчої влади за результатами обговорення, та інформація про врахування пропозицій та зауважень громадськості з обов'язковим обґрунтуванням прийнятого рішення та причин неврахування пропозицій та зауважень.

Формат звіту про проведення публічного обговорення може бути таким:

- загальна інформація про проведене публічне обговорення;
- спільні позиції різних заінтересованих сторін;
- розбіжності в позиціях заінтересованих сторін;
- рекомендації заінтересованих сторін;
- оцінка проведеного обговорення.
- додатки до звіту (списки учасників, програма заходу, тексти доповідей чи презентації тощо).

Результати публічного громадського обговорення орган виконавчої влади в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення на своєму офіційному веб-сайті та в інший прийнятний спосіб не пізніше, ніж через два тижні після його закінчення.

Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій його роботі.

Відповідно до частини другої статті 13 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» повідомлення про оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень і пропозицій, проект регуляторного акта та відповідний аналіз регуляторного впливу оприлюднюються шляхом опублікування в друкованих засобах масової інформації розробника цього проекту, а у разі їх відсутності — у друкованих засобах масової інформації, визначених розробником цього проекту, та/або шляхом розміщення на офіційній сторінці розробника проекту регуляторного акта в мережі Інтернет.

Порядком проведення консультацій з громадськістю під час формування та реалізації державної політики покладено обов'язок на органи виконавчої влади складати щорічні орієнтовні плани проведення консультацій з громадськістю (п. 6) з урахуванням основних завдань, визначених програмними документами, планами законопроектних робіт, результатів проведення попередніх консультацій з громадськістю, а також з урахуванням пропозицій громадських рад. Такі орієнтовні плани затверджуються до початку року та оприлюднюються на офіційному сайті органу виконавчої влади та в інший прийнятний спосіб.

План заходів із організації і проведення публічного громадського обговорення повинен передбачати:

- проведення інформаційної кампанії для надання попередніх відомостей з питань, винесених на обговорення;
- оцінювання можливих наслідків прийняття рішення;
- забезпечення репрезентативності відповідних соціальних груп населення;
- утворення робочої групи з питань організаційного забезпечення обговорення;
- проведення аналізу результатів у разі прийняття рішення для різних соціальних груп населення;
- установлення регламенту подання пропозицій;
- проведення моніторингу обговорення та оцінки його результатів;
- спосіб і строки оприлюднення результатів обговорення;
- урахування результатів обговорення у процесі прийняття остаточного рішення та інформування про це громадськості.

У плані доцільно приділити увагу регулярності проведення публічних заходів за участю керівництва органів виконавчої влади та представників інститутів громадянського суспільства (зустрічі, засідання за круглим столом, громадські слухання), використання нових інформаційно-

комунікаційних технологій для спілкування з громадськістю (соціальні мережі, блоги, телефонні «гарячі лінії» тощо).

Вивчення громадської думки є однією із форм консультацій з громадськістю і здійснюється шляхом:

- проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи);
- запровадження спеціальних рубрик у друкованих та електронних ЗМІ;
- проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп;
- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій;
- проведення аналізу цільової інформації, що надходить до спеціальних скриньок.

Сьогодні набуває поширення розміщення в органах виконавчої влади, насамперед на місцевому рівні, інформаційних стендів, облаштованих місцями для зберігання анкет та скриньками для заповнених анкет. Така форма моніторингу забезпечує можливість постійного анкетування відвідувачів цих органів під час проведення прийомів громадян.

Однією із форм встановлення діалогу з громадськістю є запровадження постійно діючої прямої телефонної лінії органу виконавчої влади.

До розповсюджених форм залучення громадян до прийняття рішень, особливо на місцевому та регіональному рівнях, відносяться збори громадян, місцеві ініціативи, залучення до процедури прийняття рішень органів самоорганізації населення та спеціально створених дорадчих органів громадського контролю при органах виконавчої влади (громадські ради).

Досить дієвими є і інші види консультацій з громадськістю — електронні консультації, Інтернет-консультації, «гарячі» телефонні лінії. Актуальність цих форм полягає у їх доступності більшості населення регіону, так як вони необмежені часовими рамками та місцем проведення, що забезпечує участь представників різних груп населення (зайнятого населення, осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо).

Також дані технології дозволяють респонденту обирати зручний для себе час участі в опитуванні, отримувати зворотній зв'язок після відповіді на питання, гарантувати анонімність, що сприяє залученню більшого числа респондентів. Крім того, використання таких способів потребує значно менших матеріальних витрат і організаційних заходів.

Найважливішим при вивченні громадської думки є *метод опитування* як незамінний спосіб одержання інформації про безпосередні факти свідомості, суб'єктивний світ людей, їхні нахили, мотиви діяльності, думки.

Опитування як метод соціологічного дослідження поділяється на два різновиди: інтерв'ю та анкетне опитування.

*Інтерв'ю* — це бесіда, яка проводиться за певним планом і передбачає прямий контакт інтерв'юера з респондентом (опитуваним), причому запис відповідей останнього здійснюється або інтерв'юером, або механічно (на плівку).

*Анкетне опитування* передбачає жорстко фіксований порядок, зміст і форму запитань, чітке формулювання відповідей, які реєструються опитуваною особою. При вивченні громадської думки використовують різні види опитувань. Під час поштового опитування розсилають анкети, які потім повертають дослідникові поштою. Пресове опитування передбачає публікацію анкети в газеті. Телефонне опитування здійснюють з використанням телефону. Найчастіше використовують роздавальне опитування. При його організації анкету респонденту вручає безпосередньо дослідник, до якого вона повертається після заповнення. В усіх випадках важливо забезпечити репрезентативність інформації.

Практика свідчить, що позитивні результати також досягаються при *безпосередньому спілкуванні* посадових та службових осіб з громадянами в установах чи телефоном. Із цією метою практикуються «гарячі лінії» для прийому запитів населення, публікуються телефонні номери керівників та служб, за якими громадяни можуть отримати необхідну інформацію. Деякі органи влади та керівники практикують безпосереднє телефонне спілкування з широкими верствами населення в наперед визначений час, а також спілкування з телеглядачами, радіослухачами в прямому ефірі або з читачами друкованих ЗМІ під час телефонних розмов у редакції. Така практика спілкування членів КМУ, керівників органів виконавчої влади з громадськістю стала в Україні вже традиційною.

Важливе значення у регулюванні взаємин між громадянами і органами влади відіграє *прийом громадян* відповідними посадовими особами, а також робота із зверненнями громадян.

Поширеним явищем у нашій країні є інформування громадськості про діяльність органів влади через їх власні друковані й електронні засоби інформації. Серед сучасних методів комунікації з громадськістю можна виокремити публічні дебати, форуми, сторінки в соцмережах, інтернет-конференції, прес-клуби, електронні видання.

### **Діяльність консультативно-дорадчих органів**

Консультативно-дорадчі органи — органи, що утворюються для погодженого вирішення питань реалізації державної політики у певній сфері чи галузі, координації діяльності центральних і місцевих органів державної влади.

Метою діяльності консультативно-дорадчих органів є:

- організація виконання актів органів державної влади;
- координація діяльності суб'єктів з питань, вирішення яких входить до їх компетенції;
- виконання конкретних доручень і завдань від органу виконавчої влади.

Для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі держадміністрації створюється *громадська рада*. Законодавчою підставою для їх діяльності є постанова КМУ [«Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»](#) від 03.11.2010 № 996.

*Основні завдання громадської ради :*

- сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органу;
- сприяння врахуванню органом громадської думки під час формування та реалізації державної політики.

*Громадська рада відповідно до покладених на неї завдань:*

- готує та подає органу пропозиції до орієнтовного плану проведення консультацій з громадськістю, а також щодо проведення консультацій, не передбачених таким планом;
- готує та подає органу пропозиції щодо організації консультацій з громадськістю;
- подає органу обов'язкові для розгляду пропозиції з питань, щодо яких орган проводить консультації з громадськістю, а також щодо підготовки проєктів нормативно-правових актів з питань формування та реалізації державної політики у відповідній сфері, удосконалення роботи органу;
- проводить відповідно до законодавства громадську експертизу діяльності органу та громадську антикорупційну експертизу нормативно-правових актів та проєктів нормативно-правових актів, які розробляє орган;

- здійснює громадський контроль за врахуванням органом пропозицій та зауважень громадськості, забезпечення ним прозорості та відкритості своєї діяльності, доступу до публічної інформації, яка знаходиться у його володінні, а також дотриманням ним нормативно-правових актів, спрямованих на запобігання та протидію корупції;
- інформує в обов'язковому порядку громадськість про свою діяльність, прийняті рішення та їх виконання на офіційному веб-сайті органу та в інший прийнятний спосіб;
- збирає, узагальнює та подає органу інформацію про пропозиції інститутів громадянського суспільства щодо вирішення питань, які мають важливе суспільне значення;
- організовує публічні заходи для обговорення актуальних питань розвитку галузі чи адміністративно-територіальної одиниці;
- готує та оприлюднює щорічний звіт про свою діяльність.

Громадська рада має право:

- утворювати постійні та тимчасові робочі органи (правління, секретаріат, комітети, комісії, експертні групи тощо);
- залучати до роботи ради працівників органів влади, представників вітчизняних та міжнародних інститутів громадянського суспільства, експертних і наукових організацій, підприємств, установ та організацій (за згодою їх керівників), а також окремих фахівців (за згодою);
- організовувати і проводити семінари, конференції, засідання за круглим столом та інші заходи;
- отримувати в установленому порядку від органів влади інформацію, необхідну для забезпечення діяльності ради;
- отримувати від органу проекти нормативно-правових актів з питань, що потребують проведення консультацій з громадськістю, у триденний строк після початку таких консультацій.

До складу громадської ради можуть бути обрані:

- представники інститутів громадянського суспільства, які зареєстровані в установленому порядку і провадять діяльність на території України;
- до складу громадської ради при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які провадять свою діяльність у сфері, що пов'язана з діяльністю відповідного органу, та в статуті (положенні) яких визначені відповідні цілі і завдання діяльності.

Інститут громадянського суспільства для участі в установчих зборах делегує одного представника, який одночасно є кандидатом на обрання до складу громадської ради.

До складу громадської ради не можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які є народними депутатами України, депутатами Верховної Ради Автономної Республіки Крим та місцевих рад, посадовими особами органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та місцевого самоврядування.

Склад громадської ради формується на установчих зборах шляхом рейтингового голосування за осіб, які особисто присутні на установчих зборах та кандидатури яких внесені інститутами громадянського суспільства.

Кількісний склад громадської ради визначається установчими зборами та не може становити більш як 35 осіб.

Строк повноважень складу громадської ради – два роки.

Варто зауважити, що на сайті органу виконавчої влади в обов'язковому порядку створюється рубрика, в якій оприлюднюються: список членів, структура, плани роботи, протоколи засідань та рішення громадської ради, анонси та прес-релізи заходів, що проводяться громадською радою. Наповнення цієї рубрики здійснюється спільно громадською радою та підрозділом щодо взаємодії з громадськістю та ЗМІ.

Відповідно до положень частин першої, восьмої статті 14 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» для підготовки рекомендацій щодо виконання завдань органу виконавчої влади може утворюватися *колегія* як консультативно-дорадчий орган; рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів приймає міністр, керівник іншого центрального органу виконавчої влади.

Постановою Кабінету Міністрів України від 02.10.2003 № 1569 затверджено Типове положення про колегію міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади і місцевої державної адміністрації.

Відповідно до зазначеного Положення колегія міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації є консультативно-дорадчим органом і утворюється для підготовки рекомендацій щодо виконання міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади, місцевою держадміністрацією своїх завдань, погодженого вирішення питань, що належать до їх компетенції, та для колективного і вільного обговорення найважливіших напрямів їх діяльності.

Інші консультативно-дорадчі органи можуть мати назву комісій, комітетів, рад, робочих груп, служб тощо. Завдання та функції органів, а також порядок їхньої діяльності визначаються в окремому положенні про орган. Персональний склад консультативно-дорадчого органу затверджується головою відповідного органу виконавчої влади.

### ***Проведення громадських експертиз діяльності органу державної влади***

Наявність механізмів участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики є невід'ємною передумовою демократичного урядування. Таким механізмом, зокрема, є громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади, яку у 2008 році було передбачено в українському законодавстві постановою Кабінету Міністрів від 05.11.2008 № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади». Пізніше повноваження проводити громадську експертизу отримали і громадські ради при органах виконавчої влади (відповідно до Типового положення про громадську раду, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 03.11.2010 № 996).

Громадська експертиза — це інструмент громадського контролю та участі громадян в управлінні державними справами, який передбачає оцінку діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі.

Предметом експертизи може стати проєкт нормативно-правового акта, який розробляє орган виконавчої влади, або діяльність органу у певній сфері.

*Орган державної влади сприяє інститутам громадянського суспільства у проведенні громадської експертизи у разі надходження від нього письмового запиту із зазначенням:*

- його найменування, відомостей про легалізацію, місцезнаходження та електронної адреси (за наявності);
- предмета і мети громадської експертизи;
- переліку документів та інших матеріалів, необхідних для проведення громадської експертизи;
- адреси, за якою надсилається відповідь на запит, або прізвища, ім'я та по батькові особи, уповноваженої одержати таку відповідь, її контактного телефону і електронної адреси (за наявності).

Датою початку проведення громадської експертизи є день надходження належно оформленого письмового запиту.

## **Визначають наступні етапи проведення громадської експертизи:**

### **1. Надання інформації для проведення експертизи**

*Орган виконавчої влади після надходження від інституту громадянського суспільства (далі – ІГС) письмового запиту щодо проведення громадської експертизи:*

1) видає у тижневий строк наказ (розпорядження) про проведення такої експертизи і заходів, пов'язаних з підготовкою матеріалів, із зазначенням прізвища, імені, по батькові та посади особи (осіб), відповідальної (відповідальних) за забезпечення взаємодії з ІГС, зміст якого доводить до відома ІГС, що ініціює проведення громадської експертизи, протягом трьох днів з моменту його видання;

2) утворює у разі потреби робочу групу для підготовки матеріалів із залученням представників ІГС, що ініціює проведення громадської експертизи;

3) розміщує у тижневий строк інформацію про надходження запиту щодо проведення громадської експертизи та заходи, здійснені органом виконавчої влади з метою сприяння її проведенню, на власному веб-сайті;

4) подає ІГС матеріали або завірені в установленому порядку їх копії з урахуванням вимог та строку, визначених Законом України "Про інформацію".

### **2. Врахування результатів громадської експертизи**

*Орган виконавчої влади після надходження експертних пропозицій:*

1) розміщує їх у тижневий строк на власному веб-сайті;

2) розглядає їх на найближчому засіданні колегії за участю представників ІГС, що проводив громадську експертизу. У разі коли колегію не утворено, експертні пропозиції розглядає керівник органу виконавчої влади у двотижневий строк за участю представників ІГС, що проводив громадську експертизу;

3) розробляє і затверджує за результатами розгляду експертних пропозицій заходи, спрямовані на їх реалізацію;

4) подає у десятиденний строк ІГС, що проводив громадську експертизу, письмову відповідь про результати розгляду експертних пропозицій та заходи, спрямовані на їх реалізацію, з одночасним розміщенням відповідної інформації у засобах масової інформації та/або на власному веб-сайті;

5) надсилає нижче зазначену інформацію в письмовій та електронній формі Секретаріату Кабінету Міністрів України для розміщення на урядовому веб-сайті «Громадянське суспільство і влада».

*Ефективність громадської експертизи залежить від трьох чинників:*

- професійності та послідовності дій експертів, які її проводять (відповідальність ІГС);
- повноти та достовірності наданої інформації, точності у виконанні вимог зі сприяння громадській експертизі (відповідальність органу виконавчої влади);

- рівня та якості взаємодії між органом виконавчої влади та ІГС (спільна відповідальність органу виконавчої влади та ІГС).

*Орган виконавчої влади має право відмовити у сприянні проведенню громадської експертизи тільки у таких*

*випадках:*

1. Із запитом про проведення експертизи звернулася організація (група осіб), що не визнається Порядком сприяння проведенню громадської експертизи інститутом громадянського суспільства (окрім громадської ради);

2. Поданий ІГС запит не містить усіх обов'язкових реквізитів (встановлених чинним законодавством).

### 2.3. Роз'яснювальна робота, публічні виступи та взаємодія зі ЗМІ

Участь громадян у формуванні та реалізації державної політики багато в чому залежить від їх поінформованості. Інформування населення про роботу органів виконавчої влади здійснюється відповідно до Конституції України, Законів України «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», указів Президента України «Про удосконалення діяльності органів виконавчої влади з питань інформування населення», «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» та іншими нормативно-правовими актами. У цих законодавчих актах закріплено форми й порядок інформування, висвітлення роботи органів влади аудіовізуальними, друкованими засобами масової інформації (далі – ЗМІ), відповідальність за порушення.

Практика зв'язків органів виконавчої влади з тими, на кого вони здійснюють свій вплив, передбачає насамперед інформування громадськості з метою надання їй загального уявлення про діяльність, реалізацію планів та проблеми, які доводиться їм розв'язувати. Для досягнення цієї мети використовуються такі основні *види комунікативних каналів*:

- безпосереднє спілкування — особисті контакти між громадянами (об'єднаннями громадян), з одного боку, і посадовими особами органу влади — з іншого;
- спілкування за допомогою засобів зв'язку (телефон, різноманітні форми особистого листування);
- опосередковане спілкування через засоби масової інформації (преса, телебачення, радіо, комп'ютерні мережі тощо).

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» визначає порядок всебічного та об'єктивного висвітлення діяльності органів виконавчої влади засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування, є складовою частиною законодавства України про інформацію. Ст. 2 цього Закону визначає основні засади висвітлення діяльності органів виконавчої влади ЗМІ, а саме: засоби масової інформації України відповідно до законодавства України мають право висвітлювати всі аспекти діяльності органів виконавчої влади.

Органи виконавчої влади зобов'язані надавати ЗМІ повну інформацію про свою діяльність через відповідні інформаційні служби, забезпечувати журналістам вільний доступ до інформації, крім випадків, передбачених Законом України «Про державну таємницю», не чинити на них будь-якого тиску і не втручатись в їх виробничий процес.

Засоби масової інформації можуть проводити власне дослідження і аналіз діяльності органів виконавчої влади, їх посадових осіб, давати їй оцінку, коментувати.

У ст. 6 Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» підкреслюється, що для висвітлення діяльності органів виконавчої влади їх інформаційні служби мають право на такі *форми підготовки та оприлюднення інформації*:

- випуск і поширення бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо;
- проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації;
- підготовка і проведення теле- і радіопередач;

- забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- створення архівів інформації про діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України.

*Основними інструментами* взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю слід вважати: брифінг; прес-реліз; анонс; прес-пам'ятка; пакети для преси або медіа-комплекти; «радіозаготівка»; прес-конференція; інтерв'ю; виставки; газетні статті; газетні реклами і вкладки; підготовка буклетів і брошур; громадські слухання; громадські дорадчі комітети; опитування громадської думки; громадська експертиза; громадсько-професійна експертиза; веб-сторінки.

*Брифінги* є короткими презентаціями для обраних офіційних представників і/або засобів масової інформації, аби вони були поінформовані про хід виконання конкретного робочого плану.

Проведення брифінгів є доцільним у зв'язках з громадськістю у тому випадку, коли впровадження певної ініціативи має вплив на відповідну цільову групу. Зустрічі, що їх наразі проводять суспільні та громадські клуби та організації, як правило, проходять у вигляді брифінгів.

*Прес-реліз* — це повідомлення, що містить важливу новину чи корисну інформацію для широкої аудиторії. Прес-реліз може розсилатися поштою, факсом, електронною поштою. Прес-реліз вважається головним видом універсальних матеріалів для ЗМІ, тобто однаково може відповідати вимогам редакцій і газет, і радіо, і телебачення. Прес-реліз має бути стислим, фактомістким, виконувати передусім інформаційну і роз'яснювальну функцію.

*Друковані презентаційні та інформаційні матеріали* — буклети, брошури, листівки, плакати, вісники — дають змогу контролювати процес створення позитивного іміджу організації, служби, закладу. Підготовка такої продукції вимагає планування та організації цікаво написаного повідомлення, вибору привабливого дизайну.

Газетні реклами або вкладки, написані ким-небудь з представників уряду, можуть бути ефективним засобом зв'язку як з найбільш активними громадянами, так і з громадськістю загалом. *Вставка* — інформаційний листок, що поширюється разом з місцевими газетами. Вставки мають високий рівень поширення інформації і зазвичай використовуються на початку проекту. Вони викликають інтерес, описують проблеми, що розглядатимуться, і визначають рамки можливостей залучення громадськості до процесу виконання проекту.

Додатки до газет можуть виконувати ці самі функції або розкривати проблеми детальніше через основні статті або рекламні повідомлення. Це може бути платне рекламне повідомлення.

*Прес-конференція* — це зустріч офіційних осіб з представниками засобів масової комунікації, що проводиться з метою надати журналістам важливу інформацію та відповісти на їх запитання. Така форма взаємин органів державного управління із ЗМІ є досить поширеною.

Окрему увагу потрібно звернути на наявність засобів подання інформації, які відіграють важливу роль під час обговорення, оскільки привертають увагу учасників, сприяють розумінню, запам'ятовуванню та підсилюють усні повідомлення виступаючих.

До основних засобів подання інформації належать: фліпчарт або дошка; плакати (блокноти для фліпчарту); мультимедійний проектор для слайдів; роздатковий матеріал.

*Брифінг* — коротке інформаційне повідомлення для групи журналістів, яке, зазвичай, робиться офіційною особою, представником уряду чи якихось високих інстанцій. Це досить





мобільна комунікативна форма. До неї вдаються в тих випадках, коли необхідно поширити термінову інформацію, в тому числі про несподівані, непередбачувані події.

Якщо на прес-конференцію журналістів запрошують за 5-7 днів до проведення, то на брифінг — напередодні, а то і в день проведення. Тривалість брифінгу — в межах півгодини. Серед журналістів обов'язково поширюють текст матеріалу (документа), який оголошується, або текст виступу відповідної особи, в якому стисло викладені всі факти, цифри, інші дані. Після брифінгу не допускається жодних контактів із журналістами (після прес-конференції обмін інформацією продовжується під час спілкування на фуршеті).

## 2.4. Корисні посилання

1. Конституція України [Закон від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР] (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141).
2. Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16 вересня 2014 року № 1678-VII.
3. Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 року № 1682-VII.
4. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII.
5. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII.
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 березня 2013 року № 168-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері інформування та налагодження комунікації з громадськістю з актуальних питань європейської інтеграції України на період до 2017 року».
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106 «Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони».
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України».
9. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII.
10. Указ Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» від 26 лютого 2016 року № 68/2016.
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03 листопада 2010 року № 996.
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» від 05 листопада 2008 року № 976.
13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 04.01.2002 № 3.
14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Ради голів громадських рад при органах виконавчої влади» від 20.06.2012 № 658.
15. Розпорядження Кабінету Міністрів України. «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» від 18.10.2004 № 759-р.
16. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади» від 12.12.2018 № 985-р.
17. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про проведення публічного громадського обговорення системних соціально-економічних реформ» від 15.12.2010 № 2311.
18. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем = How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 294 с.
19. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Кальдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.

20. Беннис Уоррен Г., Томас Роберт Дж. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения = Geeks & Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders. – С.-Петербург: Изд-во «Вильямс», 2006. – 208 с.
21. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда = The Compensation Handbook / Дороти Бергер, Лэнс Бергер; Пер. с англ. А. Верди. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 768 с.
22. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 150 с.
23. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 208 с.
24. Волошин О. Ф. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ф. Волошин, С. О. Мащенко. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – 336 с.
25. Герасичев В., Синякин О. Dream Team. Как создать команду мечты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
26. Голдстэйн Д., Крегер О. Творческая личность. Как использовать сильные стороны своего характера для развития креативности. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 416 с.
27. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Энни Макки, Ричард Бояцис. – М., Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с.
28. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – 2-е изд. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 304 с. – (Серия: Бизнес-бестселлер).
29. Иванова С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 288 с.
30. Каптерев А. Мастерство презентации. Как создавать презентации, которые могут изменить мир / Алексей Каптерев; пер. с англ. С. Кировой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2012. – 336 с.
31. Каптерев А., Бурба А. Точка контакта: презентация / А.С. Каптерев, А.С. Бурба. – М.: ИП Бурба, 2016. – 56 с.: ил.
32. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.
33. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки / К. Паттерсон, Д. Гренни, Р. Макмиллан, Э. Свитцлер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012 – 280 с.
34. Кобьелл Клаус. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен = Motivaction: Begeisterung ist ubertragbar. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 192 с.
35. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности = The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 398 с.
36. Коттер Джон П. Наш Айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012 – 128 с.
37. Майерс И., Майерс П. МВТІ. Определение типов. У каждого свой дар. – М.: Издательство: «Бизнес Психологи», 2010. – 320 стр.
38. Максвелл Джон К. 21 неопровержимый закон лидерства. – Минск: Изд-во «Попурри», 2007. – 448 с.
39. Марке Дэвид. Разверните ваш корабль. Жесткий менеджмент от капитана лучшей подводной лодки США. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 154 с.

40. Милкович Дж. Т., Ньюман Дж. М. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. И. Белоус, Т. Окороковой, Е. Смыковской, Е. Сурпиной. – М.: Издательство «Вершина», 2009. – 760 с.
41. Митчелл Дж. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента / Джек Митчелл; пер. с англ. Алексея Андреева. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.
42. О'Кифф Джон. Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.
43. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
44. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони; пер. с англ. И. Э. Коротенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 125 с.
45. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 288 с.
46. Седнев А. Выступление без подготовки. Что и как говорить, если вас застали врасплох / Андрей Седнев; пер. М. Курилюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
47. Стаут Ларри. Управление персоналом. Настольная книга менеджера = Human Resource Management. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006 – 536 с.
48. Теоретико-правові засади імплементації права Європейського Союзу в національне право держав-членів: монографія / І.З. Брацук; Львівський національний університет імені Івана Франка; за науковою редакцією М.М. Микієвича. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2016. – 229 с.
49. Торндайк У. Правила лучших CEO. История и принципы работы восьми руководителей успешных компаний / Уильям Торндайк; [пер. с англ. Варвары Кулаевой]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 256 с.
50. Хеджес П. Анализ характера, или типология по Майерс-Бриггс. – М.: Эксмо, 2003. – 320 с.
51. Чемяков В. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. – М.: Издательство «Вершина», 2007. – 208 с.
52. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл; пер. с англ. Н. Мезина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.
53. Эдэйр Дж. Искусство управлять людьми и самим собой / Джон Эдэйр; пер. с англ. Ю. Гольдберга, М. Анфимова. – М.: Эксмо, серия «Психология общения», 2006. – 656 с.
54. Эффективность на работе. Держать фокус. Управлять энергией. Добиваться выдающихся целей / пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с. (Harvard Business Review Guides).
55. Юри У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов / Уильям Юри; [пер. с англ. Татьяны Новиковой]. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 240 с.

## Модуль 3. Формування команди та розвиток організаційної культури

### 3.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

Успішність всіх нововведень в організаціях на сьогодні пов'язують з діяльністю команд, протиставляючи їх «звичайним» працюючим групам людей.

Коли людям доводиться опановувати величезним обсягом знань, а потім застосовувати їх на практиці, зростає значимість командної роботи, але одночасно організації роблять все більшу ставку на особисту відповідальність співробітників, на їх наполегливість і цілісність особистості.

Почуття спільності є потребою людини, причому в наш інформаційний вік воно стає все більш важливим. Знання поступово витісняють матеріальні активи як показник багатства, і організаціям все більше потрібне вміння розвивати спільності людей, як внутрішні, так і зовнішні. Коли людям доводиться опановувати величезний обсяг знань, а потім застосовувати їх на практиці, зростає значимість злагодженої командної роботи.

Організації відчувають гостру потребу мати людей, які можуть мислити незалежно і працювати інтерактивно, які знають, коли доцільно діяти поодиночі, а коли працювати з іншими, які пишаються результатами своєї праці і цінують досягнення своїх колег.

Безумовно, підхід, що базується на побудові команди, не є універсальною панацеєю від усіх організаційних бід. Для нього також характерні неминучі протиріччя і складності в реалізації.

Основна причина такої пильної уваги до командної роботи – це збільшена невизначеність оточення, в якому доводиться займатися бізнесом. У сучасному світі неможливо розробити стійку стратегію на тривалий період. Вихід полягає в тому, щоб виростити команду, яка змогла б здійснювати стратегічні ініціативи в режимі «реального часу».

Велике значення для стратегічних ініціатив має також використання команд як основних сполучних ланок і чинників організаційної адаптації. Лідер повинен стимулювати постійну адаптацію своєї організації за допомогою якогось динамічного процесу. Формування тимчасових команд для виконання окремих специфічних завдань є найкращим джерелом оновлення.

Створюючи такі тимчасові команди, лідери «провокують» деяку невизначеність у звичній діяльності, але це компенсується можливістю визначити природу своєї майбутньої організації.

За допомогою команд керівник може перевіряти адекватність наявної структури, а також можливості людей, що включаються в такі команди.

Роль команд важлива не тільки в бізнес – організаціях, а й у будь-яких інших - політичних, молодіжних, громадських.

Істотні інформаційні, інтелектуальні та емоційні перевантаження суб'єктів політичної діяльності, викликані зростанням ролі та ускладненням соціальних систем, призвели до необхідності оптимізації не тільки індивідуальної, але, перш за все, спільної діяльності політичної команди.

У радянські часи найважливішим критерієм при підборі команд була лояльність. Цей принцип формування команд залишався визначальним і в перші пострадянські роки. Це не було простою випадковістю: в умовах боротьби за владу на федеральному і регіональному рівнях, а також політичної та економічної непередбачуваності, відданість найближчого оточення була особливо важлива керівнику. Однак в міру ускладнення управлінських завдань, що стоять перед суб'єктами політичної діяльності, принципи рекрутування команд стали поступово змінюватися.

Лідери все частіше при формуванні команди були змушені відмовлятися від принципу особистої відданості і переходити до принципу професіоналізму при відборі свого політичного оточення.

Але з професіоналів необхідно вміти складати і формувати ефективну команду, а цього лідери нерідко не вміють робити. Тому стверджувати, що нові критерії підбору сьогодні повністю замінили колишні принципи поки передчасно.

Команда – це невелика група людей, що прагнуть до досягнення спільної мети, постійно взаємодіючих і координуючих свої зусилля.

Вважається, що робота в команді є засобом підвищення ефективності діяльності організації. Сьогодні організаціям доводиться функціонувати в більш складному і невизначеному зовнішньому середовищі, ніж будь-коли раніше. Величезна кількість інформації, швидкозмінне зовнішнє середовище, конкуренція. Все це ускладнює процес управління в організації в цілому. У цих умовах велике значення має використання команд, які більш гнучкі і мобільні, і здатні швидко реагувати на сигнали, що посиляються оточенням.

Однак щоб діяльність команд була ефективною, необхідно забезпечити різноманітність ролей у команді.

Дослідники виділяють наступні ролі серед членів команд:

1. Фахівці з вирішення завдань. Їх роль полягає в тому, щоб досягати цілей, що стоять перед командою. Виділяють наступні риси, характерні для членів команди, що відіграють цю роль:

- Ініціатива: пропонують новий погляд на проблеми, нові способи вирішення проблем.
- Обмін думками: організують дискусію серед членів команд стосовно вирішення проблем, оцінюють отримані ідеї.
- Пошук інформації: відбирають матеріали і факти, що стосуються до проблеми.
- Підведення підсумків: з можливих ідей щодо вирішення проблем, можливостей та обмежень вибудовують цілісну картину.

• Енергія: спонукають членів команди до активності.

2. Члени команди, що здійснюють соціально-емоційну підтримку. Їх роль полягає в задоволенні емоційних потреб членів команди. Виділяють наступні риси, характерні для членів команди, що відіграють цю роль:

- надихають: нагадують про минулі успіхи, висловлюють компліменти і похвали.
- створюють гармонію: згладжують суперечки і конфлікти.
- знижують напруженість: жартують, розповідають анекдоти.
- готові до компромісів: здатні поступитися власною думкою заради підтримки гармонії в команді.

Тут необхідно зазначити, що якщо більшість членів команди схильні до виконання цієї ролі, то члени команди отримують високе індивідуальне задоволення, але, як правило, за рахунок зниження ефективності дії.

Якщо ж більшість членів команди схильні до виконання ролі «фахівців з вирішення завдань», то така команда виявляється дуже ефективною, але тільки протягом короткого проміжку часу, однак у довгостроковій перспективі у членів таких команд знижується ступінь задоволення від роботи, і, отже, знижується ефективність.

3. Члени команди, що грають подвійну роль. Такі люди поєднують у собі дві вищеописані ролі: виконують поставлене перед командою завдання і задовольняють емоційні потреби членів команди. Зазвичай люди, здатні грати подвійну роль, стають лідерами команд.

4. Члени команди, що грають роль стороннього спостерігача. Такі люди зазвичай тримаються відсторонено від повсякденного життя команди, не беруть активну участь ні у вирішенні завдань, ні у створенні позитивного емоційного клімату. Однак такі люди дуже

корисні в критичний момент, оскільки бачать проблеми команди як би «з боку» і часто дають нетривіальний «зворотний зв'язок».

Керівники не повинні забувати, що команда повинна бути добре збалансована, у ній має бути присутній весь «спектр» ролей.

Відповідно до іншої класифікації, крім змістовних підстав (конкретні спеціальності, досвід, кваліфікація тощо), в команді повинні бути представлені певні типи людей: мислитель, дослідник ресурсів, оцінюючий, колективіст, діючий, голова тощо.

Як правило, про успіх команди роблять висновки по остаточних результатах її роботи. При цьому багато людей майже патологічно не можуть довести почате ними до кінця, і вміння завершувати почате є достатньо рідкісною якістю. Той, хто доводить до кінця – це люди, які володіють цим даром повною мірою. Вони завершують все, що починають і неохоче роблять щонебудь там, де є сумніви з приводу того, що вдасться довести справи до завершення.

Вони піклуються про завершення наміченого і наполягають на цьому навіть тоді, коли ентузіазм всіх інших членів команди вже вичерпаний. Їх присутність не дає команді витратити час даремно на проекти, які не можуть бути доведені до кінця.

Їх відрізняє увага до деталей, оскільки маленька помилка може призвести до великих неприємностей. Вони віддають перевагу постійним зусиллям, узгодженості і послідовності дій «кавалеристським атакам». Вони орієнтовані на виконання зобов'язань і менше цікавляться ефектним і гучним успіхом.

Результати тестування (існує спеціально розроблений тест) доводять, що схильність осіб, які доводять усе до кінця, призводить до неспокою, але водночас свідчить про високий рівень самоконтролю і дисципліни. Колегам рідко вдається побачити їх згуртованими і навіть тоді, коли доводиться повністю міняти напрям дій, вони залишаються спокійними і незворушними. За складом свого мислення ті особи, які доводять до кінця, швидше інтроверти, ніж екстраверти. До їх слабких сторін слід віднести недостатню гнучкість, в результаті чого вони часом витрачають занадто багато сил на досягнення поставлених цілей, які при обставинах, що змінилися, виявляються недосяжними.

Їх стиль управління близький до стилю Діючого і Колективіста, часто недооцінюється, оскільки існує упередження з приводу їх нетиповості для успішних менеджерів.

#### *Порушник спокою*

Порушник спокою завжди виступає як спонукач до дії і, якщо команда схильна до бездіяльності або самовдоволення, то присутність Порушника спокою виведе її з цього стану.

У добре збалансованій команді, особливо керованій людиною з типовими якостями Голови, Порушники спокою – це зазвичай руйнівна сила, здатна розладнати роботу всієї команди. Як правило, Порушник спокою та Голова не можуть комфортно діяти в одній команді, якщо тільки один з них не буде успішно пригнічувати себе або переключитися на іншу роль.

Представники цієї ролі за багатьма параметрами є антиподами Колективіста: вони кидають виклик команді, суперечать, не погоджуються.

Порушники спокою характеризуються високою самооцінкою, товариськістю і підозрілим ставленням до людей. Це екстраверти, спонукувані до дій вимогами зовнішнього середовища.

Як менеджери Порушники спокою процвітають в ситуаціях, що характеризуються «політичною складністю», яка стримує рух уперед. Це ситуації, в яких проблеми потребують узгоджених дій на різних рівнях, а правила, процедури та інтереси окремих людей суперечать один одному, що врешті-решт неминуче призводить до інерції і застою.

До їх сильних сторін можна також віднести наполегливість при веденні переговорів.

Вони гарні лідери для вже спрацьованої команди, яка в своїй роботі зіткнулася зі складною перешкодою.

#### *Діючий*

Основною якістю Діючих, що відображає їх установки і характер, є дисциплінованість.

Будучи дисциплінованими за своєю суттю, вони впорядковано підходять до будь-якої роботи. Серед їх характерних якостей також слід назвати : організованість, свідомість, прихильність зобов'язанням, серйозне ставлення до будь-якої справи, надійність, практичність, терпимість до навколишніх.

Результати тестування крім цього свідчать про їх внутрішню стабільність і низький рівень занепокоєння.

Діючі, як правило, приймають існуючі обмеження і, не задаючи питань, роблять те, що потрібно. Це не просто людина, яка робить або організовує що-небудь, а людина, яка справді працює на команду і меншою мірою на особисті інтереси. Вони приймають поставлені перед ним завдання, які стають частиною їх морального кодексу, і дотримуються їх при виконанні роботи. У них ніколи не виникає питань у зв'язку з тим, що робота не може бути виконана тому, що вона їм не подобається або не викликає інтересу.

Їм притаманний практичний і реалістичний підхід до виконання роботи. Діючі – дуже ефективні організатори та адміністратори.

Успіх і визнання приходять до Діючих з часом в результаті того, що вони систематично роблять ту роботу, яку необхідно робити, навіть якщо вона не відповідає їх внутрішнім інтересам.

#### *Колективіст*

Представники цієї ролі здійснюють «пом'якшувальний» вплив на команду: їх присутність покращує моральний клімат і підвищує ступінь співробітництва між членами команди.

Такий вплив Колективістів на обстановку в команді пояснюється тим, що вони ставлять інтереси команди вище своїх власних, вміють слухати інших, знаходити спільну мову зі складними людьми і вибудувати довірливі відносини з навколишніми.

Згідно з результатами тестування їм притаманні: товариськість, характерна для екстравертів, але без схильності до домінування, великий інтерес до людей і особливо до людських взаємин. Вони добре відчують людей і довіряють їм.

Для них характерні консультативний стиль керівництва і схильність до неформального спілкування з колегами та підлеглими. З них виходять чудові наставники молодих співробітників.

#### *Мислитель*

Основне призначення мислителя в команді - привнесення нових і оригінальних ідей. Як правило, мислителі діють поодиноці, обдумуючи різні варіанти. Їм властивий самозаглиблений, аналітичний підхід до вирішення проблем.

Результати тестування свідчать про високий інтелектуальний рівень Мислителів, дуже високий показник креативності та інтровертності.

Їх мислення характеризується високою критичністю, а ідеї відрізняються оригінальністю і «інтелектуальною якістю».

Вони часто сприймаються іншими членами команди як не дуже комунікабельні. Їм властива прямота і чесність у спілкуванні. Чим більш успішно Мислителі здійснюють свою роль в команді, тим менше їх поведінка схожа на звичну модель поведінки керівника.

У світі організацій Мислителі не надто процвітають, і їх кар'єра керівника рідко буває блискучою. У давно існуючих, стійких організаціях рідко можна зустріти Мислителів серед вищого керівництва, крім тих випадків, коли непередбачені обставини поставили організацію у складне становище, що загрожує її виживанню.

#### *Оцінюючий*

Представники цієї ролі яскраво не проявляють себе в команді до тих пір, поки не приходить час прийняття важливих рішень.



Представники цієї ролі в команді володіють високим інтелектуальним рівнем, високими показниками критичності мислення, особливо це стосується їх здатності висувати контраргументи.

Оцінюючі можуть пишатися тим, що практично ніколи не помиляються, проте не можуть похвалитися оригінальністю мислення або уявою. Їм властиві низька орієнтація на досягнення та несхильність захоплюватися чим-небудь. Відсутність ентузіазму і захопленості для команди також обертається важливою гідністю (перевагою) оцінюючих, оскільки справжня неупередженість можлива лише за відсутності прихильності чого-небудь. В ідеалі Оцінюючий швидше, ніж Голова, повинен виступати в ролі арбітра при прийнятті рішень в команді. При цьому, чим більше звучить пропозицій в команді і чим складніший процес прийняття рішень, тим важливіша роль оцінювача як людини, здатної відновити консенсус в команді.

Оточуючими вони можуть сприйматися як сухі, дещо занудні і часом надто критичні люди.

Оцінюючі не схильні приймати безліч рішень за короткий час, але прийняті ними рішення майже завжди оптимальні з позиції ризику і наступних результатів.

#### *Голова*

Основна запорака успіху Голови - його особистісні риси. Перш за все, за своєю натурою він схильний довіряти людям і приймати їх такими, які вони є, без проявів ревностів або підозрілості. В якості противаги цій якості він повинен вміти домінувати в команді і бути прихильним цілям і завданням команди, що підсилює і морально обґрунтовує його домінуючу позицію.

Його кредо – практичний реалізм.

За своєю природою Голова – ентузіаст з притаманною екстравертам здатністю надихати і мотивувати оточуючих.

Успішний Голова – це людина, яка думає переважно позитивними категоріями. Він використовує словесні конструкції, що демонструють схвалення членів команди, які визнають і підтримують цілі команди і прагнуть внести свій внесок в її роботу. Він орієнтований на ефективне використання потенціалу команди і тому визнає і заохочує всі таланти і якості людей, які сприяють досягненню її цілей. Він інтегрує і координує зусилля команди за допомогою своєї здатності знайти кожному її члену відповідну роль для досягнення спільної мети.

Голова – це хороший лідер для збалансованої команди, перед якою стоять складні й багатогранні проблеми, які потребують ефективного розподілу ролей в команді.

#### *Дослідник ресурсів*

Це ще один член команди, орієнтований на пропозицію нових ідей. Однак, спосіб генерації ідей Дослідниками ресурсів і сам характер пропонованих ними ідей відмінні від Мислителів. Вони схильні не стільки самі пропонувати оригінальні ідеї, скільки «підбирати» фрагменти ідей оточуючих і розвивати їх. Дослідники ресурсів особливо вправні у вивченні ресурсів за межами команди.

Дослідники ресурсів зазвичай не перешкоджають своїм бажанням що-небудь дізнатися, і їх спілкування з людьми вміло спрямовується на пошук відповідей.

При цьому їхні пропозиції, як правило, не дуже оригінальні і не вирізняються особливою інтелектуальністю. До їх переваг можна швидше віднести гнучкість і багатосторонність.

Результати тестування Дослідників ресурсів демонструють їх відмінність від Мислителів. Їм властиві середні показники інтелектуального рівня і креативності, а також екстравертності, товариськості, допитливості і соціальної орієнтації. Завдяки цим якостям і вмінню використовувати ресурси Дослідники ресурсів легше, ніж Мислителі інтегруються в команду.

Дослідники ресурсів, як правило, успішно ведуть різні переговори і досягають успіхів як при організації нової справи, так і при управлінні вже усталеним бізнесом.

Одне з основних завдань лідера організації полягає в тому, щоб утримувати членів команди завжди в дії до досягнення спільної мети. Перед командою повинне стояти надзавдання, прагнення до якого об'єднує зусилля всіх її членів, і якого можна досягти тільки в тому випадку, коли свою «ношу» несуть і команда, і керівник організації.

Керівник команди повинен вміти виконувати так звані компліментарні функції лідера команди. Іншими словами, він повинен вміти виявляти відсутні в команді ролі і заміщати їх особисто, для того, щоб команда ефективно працювала. У довгостроковій перспективі він повинен піклуватися про те, щоб у команді були присутні всі ролі і управляти так, щоб ці ролі ефективно реалізовувалися.

Ще одна турбота лежить на плечах лідера, він повинен знайти баланс між заохоченням ініціативи кожного співробітника і стимулюванням збільшення його внеску в успіх команди. Матеріальна і моральна винагорода повинна мати цінність для членів команди, сприйматися заслужено і спонукати її членів до виконання спільних завдань.

При створенні ефективно діючої команди важливою складовою в структурі професіоналізму керівників різного рівня виступає здатність оптимально формувати своє найближче оточення в організації, на основі як реальної оцінки особистісних якостей персоналу, їх творчого потенціалу, так і рефлексивної оцінки власних індивідуально-психологічних і особистісних характеристик.

Якщо лідерові не вдається здійснити «перехід» від групи до команди, ефективність роботи людей, об'єднаних в псевдокоманди, стає вкрай низькою.

На думку Яна Катценбаха і Дугласа Сміта – одних з найбільш визнаних у світі фахівців у галузі побудови високоефективних команд – до складу базових ознак реальної команди входять:

- порівняно невелике число її членів (переважно не більше десяти осіб), при якому принципово можливо без особливих труднощів оперативно погоджувати дії, ефективно обмінюватися всією необхідною для успішної спільної роботи інформацією;
- наявність у членів групи взаємодоповнюючих умінь і навичок;
- орієнтація членів групи на колективні цінності та спільні цілі;
- використання певних спільних підходів до роботи (певних єдиних стандартів);
- спільна колективна відповідальність членів групи за досягнення поставлених цілей і проходження загальним цінностям.

Деякі дослідники вважають, що ефективна діюча команда від звичайної робочої групи відрізняється:

- поділом ролі лідера між членами команди;
- поєднанням як індивідуальної, так і спільної відповідальності;
- наявністю особливих цілей команди;
- колективним характером результату спільної діяльності;
- заохоченням відкритих дискусій і активної позиції на зборах, якщо це спрямовано на виявлення і дозвіл актуальних проблем;
- використанням при вимірюванні результативності оцінок в основному колективного продукту, а не сумарного внеску окремих членів;
- спільним обговоренням поточних завдань, виробленням відповідних рішень і спільною практичною реалізацією задумів.

Одночасно можна виділити наступні значущі відмінності команд від робочих груп:

1. Робочі групи в організаціях створюються, а ефективні команди формуються.
2. Команди відрізняються високим ступенем усвідомленої довіри один до одного.
3. Лідери команд дуже багато часу присвячують цілепокладанню, це позбавляє їх від необхідності витратити багато часу на пошук ресурсів, оскільки добре поставлені цілі містять в собі ресурси.

4. Витрати внутрішньокорпоративної діяльності набагато нижчі порівняно з робочою групою.
5. Високе рольове «чуття» членів команди. Воно дозволяє зберігати відчутні межі між окремими ролями, тобто не перетворювати їх на «функціональні обов'язки».
6. Командою «важко» керувати, якщо лідер не є харизматичною особистістю в очах команди.
7. Увага членів команди сконцентрована в основному на «процесі», а не на окремих «функціях».
8. Команда – це група цілеспрямованих людей, що володіють «істинною ієрархією», тобто формальна ієрархія досить добре збігається з неформальною.
9. Свобода у вираженні власної позиції є усвідомленою цінністю.
10. Індивідуальність не пригнічується груповими нормами.
11. Переважають неформальні способи передачі інформації, зворотний зв'язок не відчужений від діяльності, як це часто буває в робочих групах.
12. У командах «не виживають» чутки і плітки.
13. Команди «безславно гинуть» від тривалої рутинної роботи.

Процес перетворення декількох індивідів, що виконують взаємозв'язані робочі завдання, в єдину команду передбачає проходження певних етапів. Концепція життєвого циклу команди не припускає, що реальна група послідовно проходить всі ці етапи командування. Виразність і тривалість етапів проявляється по-різному в кожній команді.

Зазвичай виділяють наступні етапи розвитку команди:

- **Формування.** Члени команди обмінюються інформацією, дізнаються і приймають один одного, формулюють завдання групи. Переважає аура ввічливості, взаємовідносини членів групи відрізняються обережністю. Всі члени майбутньої команди «розмахують візитками», тобто намагаються підкреслити свої минулі уявні і реальні заслуги перед людством.
- **Сум'яття.** Настає момент, коли більшості стає зрозуміло, хто є хто, і вони починають самовизначатися в команді. Члени групи конкурують за володіння більш високим статусом, за відносний вплив, дискутують про напрямки розвитку. Група відчуває зовнішній тиск, між її учасниками складаються досить напружені відносини. На сцену виходять лідери «першої хвили». Вони впевнені в собі, досвідчені, наполегливі, голосно говорять і завжди знають «точно», що треба робити.
- **Нормування.** Сформована команда починає спільний рух до загальних цілей, встановлюються рівновага конкуренції та групових норм, що визначають поведінку її членів, співробітництво членів команди стає все більш ефективним. У цей час може відбутися зміна лідерів, на сцену можуть вийти лідери «другої хвили». Вони зовні менш ефектні, але люди відчують себе з ними більш впевненими і розкутими.
- **Виконання роботи.** Команда вступає в стадію зрілості, вона здатна вирішувати найскладніші завдання, кожен її член виконує кілька функціональних ролей. На цьому етапі команді притаманні всі ті якості, які сформульовані у вигляді списку тринадцяти характеристик.
- **Розформування.** Рано чи пізно розформовуються (або трансформуються) найуспішніші команди, інтенсивні соціальні відносини їх учасників поступово сходять нанівець. Але це швидше оптимістичне спостереження, ніж песимістичне. Люди втомлюються один від одного, тому що виникають нові великі проекти та ідеї (якщо це справді інноваційна організація), збирають людей під новий прапор, пропонуючи інші конфігурації відносин і нові виклики часу.

Для формування і розвитку перерахованих вище ключових ознак ефективної команди був розроблений комплекс завдань і вправ, що являє собою діяльнісно орієнтований різновид тренінгу командування. Цей комплекс дозволяє лідеру сконцентруватися і зробити роботу команди більш успішною.

При побудові такої команди слід орієнтуватися на те, що люди об'єднуються в команду на основі загальних намірів. Такими намірами стають прагнення здійснювати спільні дії, що виникли в результаті усвідомлення їх значущості.

Формування спільності намірів також поєднується з орієнтацією на забезпечення:

- зростання ефективності роботи команди в цілому і її окремих членів;
- збільшення швидкості та результативності дій команди в кризових ситуаціях;
- культивування відповідального ставлення членів команди до своєї роботи, усвідомлення своєї ролі у спільній справі, розуміння сенсу своєї роботи і роботи всієї команди, турбота про загальний успіх;
- вибір членами команди оптимальних шляхів розвитку всієї команди в цілому.

Зазвичай цілі та завдання, що стоять перед командою, не можуть бути досягнуті окремими її членами через обмеженість в часі і ресурси, а також неможливість оволодіти одному необхідними знаннями і кваліфікацією.

Група також надає емоційну підтримку. Можна варіювати ступінь цієї підтримки від співпереживання і співчуття до активного сприяння.

Група виступає для її учасників і в ролі зовнішнього знаряддя волі. Нерідко вони сприймають оголошений під час групової роботи план як публічне зобов'язання. Поряд з мотивацією досягнення виникає мотивація схвалення, яка також допомагає долати труднощі на шляху до конкретної мети.

Кожна команда має своє обличчя, що не співпадає з індивідуальними якостями її членів, і її завжди можна відрізнити від інших команд. У стійких командах виникає навіть деяка подоба субкультури, що робить її вигляд легко впізнаваним.

Коли виникає «командний дух», це легко виявляється будь-якою людиною, що зіткнулися з тією чи іншою командою. У сформованій команді виявляється свій (неповторний) сленг, незрозумілий «чужинцям», складаються норми внутрішньокорпоративної поведінки, прийняття рішень та взаємодії з зовнішнім оточенням, властиві тільки цій команді. Навіть гумор, який «циркулює» в конкретній команді, не сприймається сторонніми. Чужій людині часто буває складно визначити навіть лідера команди, оскільки «пальма першості» в реальній діяльності може переходити від одного активного члена команди до іншого залежно від характеру конкретного завдання (або окремого етапу роботи), яке він зараз виконує.

Формування індивідуальної «особи команди» може мати як позитивні так і негативні сторони. Позитивна сторона полягає в тому, що сформована команда «захищена від чужаків», які не розуміють контекстів, пов'язаних з роботою команди і на цьому «проколюються». Негативні прояви виражаються у так званому «угрупованні» мислення, яке позначається на ефективності роботи і з яким повинен вміти справлятися керівник команди.

Суть його полягає в наступному. Чим ближчі у членів спільного (кваліфікації, цінностям), тим більше задоволення і згуртованість вони будуть демонструвати. В результаті команда може перетворитися на елітарне і скріплене круговою порукою співтовариство, яке почне вимагати конформізму від своїх членів. Консенсус і гармонія проявляються так, що небажані ідеї, дані або інформація навмисне ігноруються даною командою.

Існує низка ознак, що дозволяють ідентифікувати наявність «групового мислення», а саме:

- Ілюзія невразливості. Якщо її поділяють більшість або всі члени команди, вона може вселяти в членів команди надмірний оптимізм. Такий стан команди з одного боку знижує творчу напругу, а з іншого - заохочує невиправданий ризик у прийнятті рішень.
- Колективне прагнення до прикрашення дійсності з тим, щоб ігнорувати факти, здатні похитнути погляди членів команди. Це відбувається часто тоді, коли команда вже мала в минулому добрі результати і її власна репутація є тепер предметом турбот членів команди.

- Гіпертрофована прихильність до норм команди, аж до прямого тиску на її членів і появи самозваних «охоронців моралі». Лідери іноді стикаються з такою проблемою, як необхідність посилення особистої відповідальності на противагу прагненню до командного консенсусу і вирішення проблем в умовах взаємозалежної нечіткої відповідальності. Кордон між згуртованістю і конформізмом досить умовний. Згуртованість може непомітно перетворитися в конформізм. На жаль, команда може перетворитися на елітарне і скріплене круговою порукою співтовариство, яке буде вимагати конформізму від своїх членів і діяти за принципом «Ми, все правильно оцінюємо і розуміємо, а вони не розуміють нас».

- Уявлення про лідерів супротивної сторони (наприклад, в період політичних виборів) як про занадто порочних або розумних. Синдром будь-якої складної закритої системи, яка неодмінно буде деградувати. Цей синдром – пряма протилежність установці: «у своїй вітчизні пророка немає». Відоме положення системного підходу про те, що розвиваються тільки відкриті системи (відкриті для критики, для опанування, для нових ідей, для співпраці і т.д.). Коли команда перестає вчитися у оточення, це вже важка хвороба.

- Зниження порогу відповідальності за наслідки від прийнятих рішень. Недоліком командного підходу є те, що команди можуть виробити рішення, які усіх влаштовують, а не новаторські варіанти вирішення проблем. Причини цього закладені в самому командному підході, коли рішення проблем є результатом групового обговорення та усередненої точки зору з відкиданням крайніх, в тому числі, можливо, і нетривіальних, варіантів рішення.

- Зниження порогу індивідуальної критичності в оцінці відхилень від показного групового консенсусу. Мудрі лідери відзначають, що загальна згода зі складних питань є тривожним сигналом. Ці ситуації можуть виникати, коли особисті сумніви учасників розумової роботи приглушаються уявною або поверхневою загальною згодою.

Очевидно, що в тих випадках, коли команда веде себе так ніби для неї не існує ні обмежень, ні законів, коли її члени розраховують на підтримку будь-якої своєї дії, вона хвора, а «хворобу» треба лікувати.

Одне з найбільш ефективних засобів боротьби з груповим мисленням – введення в команду посади конструктивного критика пропонованих ідей.

Це може бути залучення в команду «свіжих» членів або просто запрошення на нараду «просунутих глядачів», яких нічого не пов'язує з цією командою. Іноді допомагає введення принципу відкладеного рішення, коли прийняття остаточного рішення відбувається тільки після того, як учасники групи отримали достатньо часу для його аналізу.

Командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно знайти швидке рішення. У деяких ситуаціях на одержання рішення командою потрібно більше часу, ніж на прийняття рішення окремою особою, бо у випадку командної роботи передбачаються взаємні контакти і знаходження консенсусу з прийняттям рішення.

Безумовно, підхід, що базується на побудові команди, не є універсальною панацеєю від усіх організаційних бід. Для нього також характерні неминучі політичні протиріччя, складнощі в реалізації та дилеми.

Якщо людина з якихось причин не оцінила позитивно перспективу командної роботи, вона буде вживати приховані і явні дії, що заважають зародитися командному духу. Серед таких дій можна відзначити:

- створення перешкод або труднощів на шляху пропозицій чи ідей інших, без висунення альтернативних пропозицій чи розумних аргументів;
- уникнення в дискусії питань, в яких позиція такої людини є вразливою;
- монополізація дискусії в команді, використання групових процесів для задоволення особистих владних амбіцій;

- прагнення «переграти за очками» інших учасників роботи для зміцнення власного статусу;

- загострення уваги на несуттєвих деталях і недоліках в роботі.

Крім того, нам часто доводиться мати справу з успадкованою, що вже склалася, а не зі створеною за нашою участю командою. Всі ці суперечності та дилеми необхідно мати на увазі при створенні команд.

Ефективність роботи команди зростає повільно, роками, але «зруйнуватись» вона може практично миттєво. Наприклад, вельми негативно впливають на показники продуктивності команд необґрунтовані зміни в її складі, переходи співробітників.

Реальний досвід функціонування організацій, історія їх розвитку, а також низка досліджень, виконаних у рамках теорії нововведень, дозволяють намітити кілька можливих шляхів подальшого розвитку команд і організаційних структур, утворених на основі і з ініціативи команди.

У разі якщо процес командування розгортається в потрібному напрямку, синтез нової справи виступає як вихідна точка створення організації. Далі йдуть пошук способів реалізації діяльності, пошук і залучення прихильників її виконання, подолання зовнішніх і внутрішніх перешкод на шляху легалізації нової формальної структури, що забезпечує масштабну діяльність.

Успішна робота в команді, яка виступила ініціатором створення організації, може привести її членів до спроби «трансляції» принципів і норм командної роботи на всю організацію. Це однак не завжди є виправданим. З ростом організації та набуттям досвіду багато видів роботи стають рутинними і можуть бути розумно визначені у вигляді набору функціональних обов'язків, які здатні ефективно виконувати штатні працівники. У цій ситуації добре «скоординовані» робочі групи з чітким функціоналом можуть виявитися правильним кроком у будівництві організації. Неможливо поширити командний дух ядра організації на сотні рядових її членів. Це, однак, не виключає того, що окремі члени сформованої команди відтворять командний стиль роботи, очоливши відповідальну ділянку роботи. Іншими словами, поряд з ядром організації, які представляють собою зрілу команду, в надрах організації виникнуть вторинні команди, які відтворюють досвід центрального ядра. При цьому треба розуміти, що пряме (механічне) перенесення командного духу організаційного ядра в низові ланки організації малоімовірно. Формування команди, яку очолює будь-яка ланка організаційної роботи, підпорядковується тим же принципам і проходить ті ж етапи, як і при формуванні ядра організації.

На завершення відзначимо ще кілька важливих аспектів управління організацією в цілому.

Організація – це багаторівнева структура з рівнями керівництва і підпорядкування. Така структура ефективно функціонує тільки при існуванні добре налагодженого зв'язку між усіма рівнями, так званими каналами комунікації. Виділяють вертикальні (спадні і висхідні) і горизонтальні канали комунікації.

Вертикальні канали комунікації дозволяють забезпечити зв'язок усіх рівнів управління.

Спадні організаційні комунікації – це потік інформації від вищих рівнів керівництва до нижніх. Прикладом таких комунікацій може бути оцінка діяльності підлеглих, інструктаж, новини тощо. Керівництво має розуміти, чи сприймається ця інформація підлеглими і як вона сприймається (позитивно або негативно).

Висхідні організаційні комунікації – це потік інформації від підлеглих до керівництва. Прикладом таких комунікацій є звіти про роботу, доповідні записки тощо. Якщо керівництво відчуває брак інформації, втрачає уявлення про потреби своїх співробітників – значить, необхідно налагодити висхідну комунікацію.

Горизонтальні канали комунікації в організації означають потік інформації між співробітниками на одному ієрархічному рівні. Прикладом таких комунікацій є обмін інформацією на нарадах топ-менеджменту, розмова між фахівцями з різних відділів і т.д.

Нами відмічено, що горизонтальні комунікації активізуються, щонайменше, у двох випадках: коли зароджується командний стиль роботи в організації; коли розвалюється ієрархія і виникають «тромби» в низхідній і висхідній комунікації.

Отже, коли кілька індивідів, організовані у вигляді команди і очолювані її лідером, переростають в організацію, необхідно подбати про те, щоб ця нова організація в цілому мала чіткі і грамотно сформульовані цілі і структуру.

Ця структура може поєднувати в собі робочі групи, організовані за функціональним принципом, або за напрямками робіт, а також окремі команди, що відповідають за важливі та інноваційні проєкти.

### 3.2. Конфлікт інтересів та запобігання корупції

Корупція — це використання особою, зазначеною в частині першій статті 3 Закону України «Про запобігання корупції», наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб, а також відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди цій особі або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей.

Потенційний конфлікт інтересів – наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Реальний конфлікт інтересів – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Корупція як негативний соціальний чинник суспільного життя є суттєвою перешкодою для розбудови правової держави та громадянського суспільства в Україні, заважає демократичним перетворенням, зводить нанівець важливі реформаторські починання, не сприяє позитивному іміджу України в міжнародних відносинах.

Одним із важливих аспектів сучасної державної правової політики в Україні є чітке дотримання державними службовцями вимог антикорупційного законодавства та службової дисципліни. Досягнення успіху у цьому процесі є передумовою для формування у суспільстві довіри до влади, зростання економічного потенціалу держави, покращення добробуту громадян України.

Прийнятий 14 жовтня 2014 року Верховною Радою України Закон України «Про запобігання корупції» (далі – Закон № 1700) визначив правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень, а також встановив обмеження, спрямовані на запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушень. Крім того, Закон № 1700 передбачив створення державного органу, відповідального за належну реалізацію відповідних положень – Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), як центральний орган виконавчої влади із спеціальним статусом, наділений особливими гарантіями незалежності.

Вступаючи на державну службу, особа крім прав та основних обов'язків державного службовця свідомо й добровільно приймає встановлені законодавством антикорупційні обмеження і заборони. Правові обмеження державних службовців зумовлено специфікою виконуваних ними державних функцій і службових повноважень. Головна мета правових обмежень — це забезпечення прозорого й ефективного функціонування інституту державної служби, встановлення правових бар'єрів перед можливими зловживаннями державних службовців, створення умов для належного виконання посадових повноважень. Державний службовець зобов'язаний неухильно дотримуватись обмежень і заборон, передбачених антикорупційним законодавством, уникати дій, які можуть розглядатись як підстава підозрювати його в корупції.

Законом № 1700 також встановлено спеціальні обмеження стосовно діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави щодо:



- використання службових повноважень чи свого становища;
- сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності;
- одержання подарунків;
- роботи близьких осіб;
- обмеження щодо осіб, які звільнилися з державної служби.

З цими обмеженнями та пов'язаним з ними ризиком вчинення корупційного правопорушення державні службовці стикаються кожного дня, тому з метою недопущення проявів корупції, необхідним є розглянути окремі антикорупційні обмеження і заборони.

### **Обмеження щодо одержання подарунків**

Слід зазначити, що у абзаці десятому частини першої статті 1 Закону № 1700 вперше в антикорупційному законодавстві України наведено поняття подарунка. Так, **подарунок** — це грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, які надають/одержують безоплатно або за ціною, нижчою за мінімальної ринкової.

Цим обмеженням державним службовцям категорично забороняється безпосередньо або через інших осіб вимагати, просити, одержувати подарунки для себе чи близьких осіб від юридичних або фізичних осіб у зв'язку із здійсненням ними діяльності, пов'язаної із виконанням функцій держави. Також їм забороняється одержувати подарунки від осіб, які перебувають у їх підпорядкуванні.

У всіх інших випадках службовець може отримувати подарунки, якщо це відповідає загально визнаним уявленням про гостинність і вартість таких подарунків одноразово не перевищує один прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на день прийняття подарунка, одноразово, а сукупна вартість таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не перевищує двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки. При цьому обмеження щодо вартості подарунків не поширюється на подарунки, отримані від близьких осіб або одержані як загальнодоступні знижки на товари і послуги, виграші, призи, премії, бонуси.

Відповідно до пункту 7 частини першої статті 46 Закону № 1700 відомості щодо подарунка зазначаються у декларації лише у разі, якщо його вартість перевищує 5 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня звітного року, а для подарунків у вигляді грошових коштів – якщо розмір таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, перевищує 5 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня звітного року.

Подарунки, одержані як подарунки державі, Автономній Республіці Крим, територіальній громаді, державним або комунальним підприємствам, установам чи організаціям, є відповідно державною або комунальною власністю і передаються органу, підприємству, установі чи організації у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Уповноважена особа, яка отримала подарунок, зобов'язана передати його органу протягом місяця.

Потрібно зазначити, що рішення, прийняте особою, стосовно якої існують спеціальні обмеження щодо одержання подарунків, на користь особи, від якої вона чи її близькі особи отримали подарунок, вважаються такими, що прийняті в умовах конфлікту інтересів, і на ці рішення підлягають скасуванню.

Слід відзначити, що за порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків статтею 172-5 Кодексу України про адміністративні правопорушення встановлено відповідальність у вигляді штрафу з конфіскацією такого дарунка (пожертви) та з позбавленням права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю строком на один рік.

### **Як діяти у ситуації отримання чи пропозиції отримання неправомірного подарунка?**

Статтею 24 Закону № 1700 визначено порядок дій осіб у разі надходження пропозиції щодо неправомірної вигоди або подарунка та у випадку виявлення майна, яке може бути неправомірною вигодою або подарунком, зокрема:

- відмовитися від пропозиції;
- за можливості ідентифікувати особу, яка зробила пропозицію;
- залучити свідків, якщо це можливо, у тому числі з-поміж співробітників;
- письмово повідомити про пропозицію безпосереднього керівника (за наявності) або керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації, спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

Якщо державний службовець виявив у своєму службовому приміщенні чи отримав майно, що може бути неправомірною вигодою, або подарунок, він зобов'язаний невідкладно, але не пізніше одного робочого дня, письмово повідомити про цей факт свого безпосереднього керівника або керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації.

Про виявлення майна, що може бути неправомірною вигодою, або подарунка складається акт, який підписується особою, яка виявила неправомірну вигоду або подарунок, та її безпосереднім керівником або керівником відповідного органу, підприємства, установи, організації.

У разі якщо майно, що може бути неправомірною вигодою, або подарунок виявляє особа, яка є керівником органу, підприємства, установи, організації, акт про виявлення майна, що може бути неправомірною вигодою, або подарунка підписує ця особа та особа, уповноважена на виконання обов'язків керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації у разі його відсутності.

Предмети неправомірної вигоди, а також одержані чи виявлені подарунки зберігаються в органі до їх передачі спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції.

У разі наявності в особи сумнівів щодо можливості одержання подарунка вона має право письмово звернутися для отримання консультації з цього питання до Національного агентства з питань запобігання корупції, яке надасть відповідне роз'яснення.

### **Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності**

Зокрема, відповідно до ст.25 Закону № 1700 державним службовцям, забороняється займатись іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю, а також входити до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів або наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку.

Сутність вказаного обмеження полягає в тому, що державний службовець, отримуючи заробітну плату із бюджетних коштів, не може займатися будь-яким іншим активним видом діяльності, спрямованим на отримання доходу і не пов'язаним з виконанням такою особою своїх службових обов'язків (крім зазначених у законі виключень), що є однією з гарантій її неупередженості.

Така заборона не поширюється на викладацьку, наукову і творчу діяльність, медичну практику, інструкторську та суддівську спортивну практику.

#### *Викладацька діяльність*

Відповідно до Закону України «Про освіту» викладацька діяльність – діяльність, яка спрямована на формування знань, інших компетентностей, світогляду, розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, емоційно-вольових та/або фізичних якостей здобувачів освіти (лекція, семінар, тренінг, курси, майстер-клас, вебінар тощо), та яка провадиться педагогічним (науково-педагогічним) працівником, самозайнятою особою (крім осіб, яким така форма викладацької діяльності заборонена законом) або іншою фізичною особою на основі відповідного трудового або цивільно-правового договору.

### *Наукова діяльність*

Відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» науковою діяльністю є інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання нових знань та (або) пошук шляхів їх застосування, основними видами якої є фундаментальні та прикладні наукові дослідження.

Результатом наукової діяльності є одержання якісно нових знань, у зв'язку із чим не може вважатися науковою діяльністю, наприклад, надання послуг технологічного консалтингу, оскільки результатом таких послуг є застосування вже наявного знання і досвіду однієї особи (консультанта) для вирішення завдань, що постають у діяльності іншої особи (замовника послуг).

### *Творча діяльність*

З приводу визначення терміну «творча діяльність» слід зазначити, що згідно з підпунктом 21 частини першої статті 1 Закону України «Про культуру» та абзацом четвертим статті 1 Закону України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» творча діяльність – це індивідуальна чи колективна творчість, результатом якої є створення або інтерпретація творів, що мають культурну цінність.

### *Медична практика*

У законодавстві про охорону здоров'я термін «медична практика» визначається у Ліцензійних умовах провадження господарської діяльності з медичної практики, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 02 березня 2016 року № 285, відповідно до яких – це вид господарської діяльності у сфері охорони здоров'я, який провадиться закладами охорони здоров'я та фізичними особами – підприємцями, які відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам, з метою надання медичної допомоги та медичного обслуговування на підставі ліцензії.

Водночас, у контексті антикорупційного законодавства йдеться не про господарську чи підприємницьку діяльність зі здійснення медичної практики, а про можливість зайняття такою практикою в державних, комунальних чи приватних закладах охорони здоров'я.

### *Інструкторська та суддівська практика зі спорту*

У законодавстві України відсутні визначення поняття «інструкторська та суддівська практика зі спорту». Ці питання потребують додаткового законодавчого врегулювання. Проте аналіз відповідних термінів вказує на те, що вказані види практики тісно пов'язані зі спортивно-тренувальною діяльністю. Так, у частині 1 статті 41 Закону України «Про фізичну культуру і спорт», вказано, що спортивні судді – це фізичні особи, які пройшли спеціальну підготовку та отримали відповідну кваліфікаційну категорію та уповноважені забезпечувати дотримання правил спортивних змагань, положень (регламентів) про змагання, а також забезпечувати достовірність зафіксованих результатів.

Слід відзначити, що за порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності статтею 172-4 Кодексу України про адміністративні правопорушення встановлено відповідальність у вигляді штрафу та конфіскації отриманого доходу чи винагороди.

### **Обмеження спільної роботи близьких осіб**

Відповідно до статті 27 Закону № 1700 державні службовці не можуть мати у прямому підпорядкуванні близьких їм осіб або бути прямо підпорядкованими у зв'язку з виконанням повноважень близьким їм особам.

Законодавчо це обмеження по суті складається з двох окремих заборон: мати в підпорядкуванні близьких осіб або бути їм прямо підпорядкованим.

**Пряме підпорядкування** — це відносини прямої організаційної або правової залежності підлеглої особи від її керівника, у тому числі через рішення (участь у вирішенні) питань

приймання на роботу, звільнення з роботи, застосування заохочень, дисциплінарних стягнень, надання вказівок, доручень тощо, контролю за їх виконанням. При цьому відносинами прямої організаційної або правової залежності підлеглої особи від її керівника вважається наявність хоча б одного з перелічених повноважень керівника щодо підлеглої йому близької особи.

На сьогодні Законом № 1700 чітко визначено коло близьких осіб державного службовця, при цьому порівняно з попередніми нормами законодавства перелік цих осіб дещо розширено.

Крім того, Закон № 1700 прямо встановлює алгоритм дій державних службовців у випадку, коли відносини прямого підпорядкування все ж виникли.

При врегулюванні ситуації прямого підпорядкування близьких осіб, переведення може бути застосоване як до тієї особи, яка перебуває у прямому підпорядкуванні, так і до тієї особи, у якій в прямому підпорядкуванні перебуває близька особа.

Натомість у разі неможливості переведення звільненню підлягає особа, яка перебуває в підпорядкуванні.

У разі відсутності згоди такої особи на переведення на іншу посаду до неї застосовується такий захід врегулювання конфлікту інтересів як звільнення.

Ці заходи мають бути самостійно вжиті ними у 15-денний строк.

### **Як уникнути ситуації прямого підпорядкування?**

В залежності від обставин виникнення прямого підпорядкування близьких осіб Законом № 1700 визначаються і спеціальні превентивні механізми.

Так, особи, які претендують на зайняття посад державної служби, зобов'язані повідомити керівництво органу, на посаду в якому вони претендують, про близьких їм осіб, які вже працюють у цьому органі.

При цьому таке повідомлення має здійснюється стосовно всіх близьких осіб, які працюють в органі, незалежно від того, яку посаду вони займають (у т.ч. якщо призначення на посаду не призведе до відносин безпосереднього підпорядкування).

### **Обмеження після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави**

Слід зазначити, що запровадження такого обмеження є міжнародним антикорупційним стандартом.

Так, статтею 12 Конвенції ООН проти корупції (Конвенція ратифікована Законом України від 18.10.2006 № 251-V) серед інструментів, спрямованих на запобігання корупції в приватному секторі, передбачено запобігання виникненню конфлікту інтересів шляхом установа обмежень, у належних випадках й на обґрунтований строк, стосовно професійної діяльності колишніх державних посадових осіб у приватному секторі після їхнього виходу у відставку або на пенсію, якщо така діяльність або робота безпосередньо пов'язана з функціями, що такі державні посадові особи виконували в період їхнього перебування на посаді або за виконанням яких вони здійснювали нагляд.

Антикорупційним законодавством України передбачено три різновиди цього обмеження та визначено граничний строк їх дії, а саме один рік з дня припинення відповідної діяльності. Отже, ці обмеження стосуються не діючих службовців, а осіб, які звільнились або іншим чином припинили перебування на публічній службі. Водночас наявність у законодавстві таких обмежень спрямовано на попередження випадків необ'єктивності або безпідставної лояльності в діяльності державних службовців стосовно суб'єктів господарювання, а також є інструментом для запобігання корупції в приватному секторі.

**Першим різновидом** цього обмеження є заборона укладати трудові договори (контракти) або вчиняти правочини у сфері підприємницької діяльності з юридичними особами приватного права або фізичними особами — підприємцями, якщо протягом року до дня припинення

виконання функцій держави особа здійснювала повноваження з контролю, нагляду або підготовки чи прийняття відповідних рішень щодо діяльності цих суб'єктів.

**Другим різновидом** обмеження є заборона особі розголошувати або використовувати в інший спосіб у своїх інтересах інформацію, яка стала їй відомою у зв'язку з виконанням службових повноважень, крім випадків, установлених законом.

**Третій різновид** обмеження полягає в забороні особам, які припинили відповідну діяльність, представляти інтереси будь-якої особи у справах (у тому числі в тих, що розглядаються в судах), в яких іншою стороною є орган, підприємство, установа, організація, в якому (яких) вони працювали на момент звільнення.

Ще однією характерною особливістю української моделі обмежень для осіб, які припинили публічну службу, є наявність адміністративної відповідальності лише за фактом незаконного розголошення інформації. Порушення обмеження на укладання трудових угод та правочинів у сфері підприємницької діяльності тягне за собою правові наслідки у вигляді можливості судового визнання цих угод чи правочинів недійсними.

### **Декларування доходів**

Держані службовці зобов'язані щорічно до 1 квітня подавати шляхом заповнення на офіційному веб-сайті НАЗК декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік за формою, що визначена рішенням НАЗК від 10.06.2016 № 3 «Про функціонування Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування».

Законом передбачено чотири типи декларацій суб'єкта декларування:

1) щорічна декларація, яка подається у період з 00 годин 00 хвилин 01 січня до 00 годин 00 хвилин 01 квітня року, наступного за звітним роком.

Така декларація охоплює звітний рік (період з 01 січня до 31 грудня включно), що передує року, в якому подається декларація, та містить інформацію станом на 31 грудня звітного року;

2) декларація суб'єкта декларування, який припиняє діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, що подається не пізніше дня такого припинення. Якщо припинення зазначених функцій відбулося з ініціативи роботодавця, декларація подається не пізніше двадцяти робочих днів з дня, коли суб'єкт декларування дізнався чи повинен був дізнатися про таке припинення.

3) декларація суб'єкта декларування, який припинив діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, що подається до 00 годин 00 хвилин 01 квітня року, наступного за звітним роком, у якому було припинено таку діяльність. Така декларація охоплює звітний рік (період з 01 січня до 31 грудня включно), що передує року, в якому подається декларація, та містить інформацію станом на 31 грудня звітного року;

4) декларація суб'єкта декларування, який є особою, що претендує на зайняття посад, зазначених у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 Закону, що подається до призначення або обрання особи на посаду.

Така декларація охоплює звітний рік (період з 01 січня до 31 грудня включно), що передує року, в якому особа подала заяву на зайняття посади (участь у конкурсі), якщо інше не передбачено законодавством, та містить інформацію станом на 31 грудня звітного року.

За порушення антикорупційного законодавства (в частині декларування) передбачено адміністративну і кримінальну відповідальність, зокрема:

– несвоєчасне подання декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, тягне за собою накладення штрафу від п'ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (ч.1 статті 172-6 КУАП);

- неповідомлення або несвоєчасне повідомлення про відкриття валютного рахунку в установі банку-нерезидента або про суттєвої зміни у майновому стані тягне за собою накладення штрафу від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (ч.2 статті 172-6 КУАП);
- подання завідомо недостовірних відомостей у декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування тягне за собою накладення штрафу від однієї тисячі до двох тисяч п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (ч.3 статті 172-6 КУАП);
- за подання суб'єктом декларування завідомо недостовірних відомостей або умисне неподання суб'єктом декларування зазначеної декларації караються штрафом від двох тисяч п'ятисот до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або громадськими роботами на строк від ста п'ятдесяти до двохсот сорока годин, або позбавленням волі на строк до двох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років (366-1 ККУ);
- набуття особою, уповноваженою на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у власність активів у значному розмірі, законність підстав набуття яких не підтверджено доказами, а так само передача нею таких активів будь-якій іншій особі - караються позбавленням волі на строк до двох років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років з конфіскацією майна (368-2 ККУ).

***Для формування чіткого розуміння змісту інституту запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, насамперед, необхідно з'ясувати сутність ключового терміну – конфлікт інтересів.***

Закон № 1700 поділяє конфлікт інтересів на два види, а саме:

- потенційний конфлікт інтересів – наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень (абзац дев'ятої частини першої статті 1 Закону);
- реальний конфлікт інтересів – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Складовими конфлікту інтересів (реального, потенційного) є: приватний інтерес (будь-який майновий чи немайновий), службові/представницькі повноваження (безпосередні та загальнослужбові), а співвідношення вказаних складових спричиняє виникнення:

- реального конфлікту інтересів – приватний інтерес суперечить службовим/представницьким повноваженням, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;
- потенційного конфлікту інтересів – у сфері службових/представницьких повноважень наявний приватний інтерес, що може за настанні певних обставин у майбутньому вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

**Приватний інтерес** – будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях.

Коло **службових повноважень** визначається в посадових інструкціях, трудових договорах, іноді – в дорученнях тощо.

**Наявність протиріччя** встановлюється в кожному окремому випадку виконання доручення, розгляду листа, здійснення контрольного заходу тощо, шляхом порівняння повноважень та існуючого у особи приватного інтересу із подальшим визначенням можливості (неможливості) такого інтересу вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішення, вчинення діяння службовою особою.

Для своєчасної ідентифікації реального чи потенційного конфлікту інтересів та з метою забезпечення вчасного запобігання та ефективного врегулювання конфлікту інтересів кожному суб'єкту, на якого поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції», рекомендується періодично складати самостійний тест на наявність (відсутність) конфлікту інтересів, наведений у Додатку 1 до Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, затверджених Рішенням НАЗК від 29 вересня 2017 року № 839.

Такий тест рекомендується складати у випадках:

- отримання нового службового завдання;
- зміни кола повноважень;
- виникнення нових обставин, які можуть вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій.

Рекомендується наступний порядок дій щодо врегулювання конфлікту інтересів:

### **1. Інформування безпосереднього керівника про виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів**

З моменту, коли державний службовець дізнався чи повинен був дізнатися про наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів, він зобов'язаний повідомити не пізніше наступного робочого дня безпосереднього керівника, а якщо особа перебуває на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі – НАЗК чи інший визначений законом орган або колегіальний орган, під час виконання повноважень, у якому виник конфлікт інтересів, відповідно. Закон України «Про запобігання корупції» не встановлює форму такого повідомлення, водночас відповідно до Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, затверджених Рішенням НАЗК від 29 вересня 2017 року № 839, рекомендується робити повідомлення про реальний/потенційний конфлікт інтересів у письмовій формі. До повідомлення рекомендовано додавати результати самостійного тесту на наявність (відсутність) конфлікту інтересів.

Зобов'язання повідомити безпосереднього керівника про наявність конфлікту інтересів кореспондується з вимогою до безпосереднього керівника щодо обов'язку:

- прийняти рішення щодо врегулювання у підлеглої особи конфлікту інтересів протягом двох робочих днів після отримання повідомлення;
- повідомити підлеглу особу про прийняте рішення щодо врегулювання конфлікту інтересів;
- вжити передбачені Законом № 1700 заходи для запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у підлеглої особи.

### **2. Розгляд повідомлення про наявність конфлікту інтересів**

Безпосередній керівник або керівник органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади, відповідно до частини третьої статті 28 Закону № 1700 протягом двох робочих днів після отримання такого повідомлення приймає рішення щодо врегулювання конфлікту інтересів, про що повідомляє відповідну особу. Важливо пам'ятати, що державні службовці зобов'язані не вчиняти дій та не приймати рішень в

умовах реального конфлікту інтересів, а також вжити заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів.

### **3. Урегулювання конфлікту інтересів безпосереднім керівником**

Після отримання рішення керівника або ж роз'яснення НАЗК чи іншого визначеного законом органу слід діяти у суворій відповідності до визначеного вказаними суб'єктами способу врегулювання конфлікту інтересів або ж роз'ясненого порядку дій щодо врегулювання конфлікту інтересів. Саме безпосередній керівник володіє ситуацією у підконтрольній чи підпорядкованій сфері, обізнаний з обсягом повноважень підлеглих осіб та способами реалізації таких повноважень, повноважний ухвалювати рішення щодо підлеглих, а отже має всі можливості для вжиття ефективних заходів з урахуванням всіх обставин, а також передбачити наслідки таких заходів. Важливо пам'ятати, що цей процес є вкрай відповідальним, адже невірний обраний захід може призвести не тільки до неефективного врегулювання конфлікту інтересів, а й до кваліфікації таких діянь керівника як неправомірних.

До спеціальних заходів врегулювання конфлікту інтересів відносять:

- усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень;
- обмеження доступу особи до певної інформації;
- перегляд обсягу службових повноважень особи;
- переведення особи на іншу посаду;
- звільнення особи.

### **4. Самостійне врегулювання конфлікту інтересів**

Відповідно до положень частини другої статті 29 Закону, особи, у яких наявний реальний чи потенційний конфлікт інтересів, можуть самостійно вжити заходів щодо його врегулювання шляхом позбавлення відповідного приватного інтересу з наданням документів що підтверджують це безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади.



### 3.3. Управління організаційною (корпоративною) культурою

Системні глобальні зміни, що відбуваються у процесі реалізації реформи державного управління та державної служби мають враховувати як зовнішні, так і внутрішньоорганізаційні особливості, потреби та виклики. Розуміння культури є важливим для всіх, але є суттєвим для лідерів, якщо вони насправді хочуть вести організацію за собою. Організаційне навчання, розвиток та сплановані зміни неможливо зрозуміти та реалізувати без розгляду організаційної культури, яка може бути основним джерелом супротиву змінам. Здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури, змінювати її є основним викликом для лідера.

Завдання для керівників/лідерів – формувати сприятливу організаційну (корпоративну) культуру, яка дозволяє вдосконалювати діяльність організацій відповідно до вимог часу, культуру, яка зорієнтована на зміни – сприяє рухливості, швидкому маневруванню, творчим підходам, постійному вдосконаленню та навчанню, активізує управління знаннями; виходить з поваги та довіри до працівників та громадськості, потреби їх залучення до процесів прийняття рішень, сприяє управлінню за участі, підтримує розвиток різних форм взаємодії (команд, партнерств та мереж, в яких брали б участь усі зацікавлені особи).

Сприятливі культури – це ті, які ґрунтуються на відповідальному лідерстві, посилюють відданість цінностям, корпоративну відповідальність та моральну доброчесність та різноманітність. Сьогодні наголошується, що організації мають бути:

- проактивними, а не просто реагуючими;
- спроможними впливати та управляти оточенням, а не просто адаптуватися;
- реалістами, а не ідеалістами;
- зорієнтованими на майбутнє, а не виключно на теперішнє чи минуле;
- відкритими до різноманітності, а не очікувати уніформізму, однотайності;
- орієнтованими на відносини та результати діяльності, а не лише завдання та процеси;
- здатними використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції.

Сучасні бажані характеристики сприятливої організаційної культури відбивають нове бачення світу, стилів та методів управління, ролі зовнішнього середовища та персоналу, а також підходів до оцінки ефективності діяльності.

Відкритість до навчання, творчості та інноваційності є однією з характеристик цього бачення. Лідери відповідають за розвиток організацій, відкритих до навчання (learning organization), за створення простору для навчання та інноваційності, які є взаємопов'язаними.

Все частіше можна почути про необхідність використання творчих підходів у роботі, і саме на державній службі. Творчість полягає у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв'язання проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб громадськості.

Формальне дотримання кроків не є достатнім. Потрібно справді витратити час та зусилля для створення простору для творчих підходів та навчання на основі досвіду, комплексного розгляду питань, пошуку нестандартних підходів та обговорення ідей з усіма зацікавленими сторонами.

Заохочення постійного навчання та критичного мислення є важливим не лише для побудови здорових відносин у команді, розвитку сприятливої організаційної культури, але й, головне, – для ефективного прийняття рішень на основі врахування різних впливів та можливостей.

В сучасних умовах реалізації парламентської реформи багато завдань багато в чому залежать від рівня розвитку корпоративної культури. Разом з тим, в Україні лише розпочинається робота щодо формування нової корпоративної культури в системі державного управління.

На думку багатьох науковців, зміна суспільно-політичного ладу у 1990-х роках спричинила руйнування системи ціннісних орієнтацій, які були характерні для кількох поколінь українців, що, у свою чергу, призвело до девальвації загальнолюдських цінностей, виявило відрив культурних традицій від соціально-історичних орієнтирів. Більшість людей відчують життєву дезорієнтацію, страх перед завтрашнім днем, невизначеність, невпевненість у власних силах, недовіру до державних інститутів, які здійснювали контроль, регулювання суспільних відносин та виступали гарантом стабільного розвитку.

У сучасних умовах державотворення системної трансформації зазнають усі сфери життєдіяльності, що зумовлює також докорінні зміни ціннісних орієнтацій суспільства. Одночасно нарощування інтелектуального потенціалу, урахування ментальних особливостей українського народу, удосконалення мотиваційної бази державних службовців, формування нової корпоративної культури створює міцний фундамент для модернізації усієї системи публічного управління.

У широкому розумінні семантику терміна «культура» можна розглядати як комплекс первинних вірувань, форм соціальної та певною мірою економічної взаємодії людей і характерних матеріально-побутових особливостей. Сам термін «культура» походить від латинського слова «cultus» і означає поклоніння божеству.

Слід зазначити, що сучасна концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно формуватися у 1980-х роках у США під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки. Піонерами в цьому напрямі були дослідники Т. Пітерс, Р. Уотермен.

Вивчення феномену «корпоративної культури» було розпочато представниками приватного сектору та бізнесу у 1960-х роках. Науковець Т. Гугіна слушно зауважує, що «наукова спільнота і діловий світ прийшли до висновку про необхідність підвищення “етичної свідомості” професіональних бізнесменів та менеджерів при проведенні ними ділових операцій, а також відповідальності корпорацій перед суспільством. Особлива увага зверталась на випадки корупції як серед урядової бюрократії, так і серед відповідальних осіб різних корпорацій».

Разом з тим, деякі вчені та дослідники виділяють наступні причини появи інтересу до формування нової корпоративної культури у системі державного (публічного) управління:

1. Відбулися зміни в зовнішньому середовищі (розвиток нових інформаційних технологій, поглиблення соціально-економічних проблем, зростання безробіття, зміни в соціальному середовищі, які мали прояв у мотиваційній кризі у багатьох людей і втраті сенсу життя);

2. Згадані зміни в зовнішньому середовищі призвели до певних змін у внутрішньому середовищі (структурі) органів державної влади (зокрема, підвищення рівня освіти працівників, їх мобільність, «синдром недовіри» між керівниками та підлеглими тощо).

Приймаючи до уваги ці зміни, було сформульовані нові завдання для керівників (менеджерів), які приймали до уваги відповідальність органів влади перед суспільством в цілому, у тому числі й етичну. Вирішення зазначених завдань спричинило формування концепції корпоративної культури і зростання інтересу до даного феномену. Подальші дослідження в цій сфері показали, що стратегія успішного розвитку органів влади обов'язково включає в себе уявлення про корпоративну культуру як запоруку успіху відповідних інституцій та організацій.

Деякі дослідники визначають корпоративну культуру як сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки в усіх сферах діяльності державних службовців.

Е. Шейн характеризує корпоративну культуру як «сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою людей у той мірі, як вони навчаються вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем».

Разом з тим, заслуговує на увагу визначення корпоративної культури, яке дають автори «Енциклопедії державного управління», а саме: «Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища».

До поняття «корпоративна культура» відносять також принципи, норми, поведінки і традиції, що сформувалися за час діяльності та сприймаються більшістю працівників. Головною відзнакою корпоративної культури є ставлення до людей як до головної цінності, а тому і взаємодія між людьми і групами організовується на психологічному рівні за системним соціально-психологічним підходом.

Корпоративна культура виконує свої зрозумілі функції. До найбільш важливих можна віднести внутрішню інтеграцію відповідної організації в єдине ціле, що підвищує рівень організованості та керованості, формування певного іміджу організації та її адаптації до змін в навколишньому середовищі. Вона допомагає зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії (організації); звернути увагу на традиції, правила та міфи, що існують у компанії; передбачити ставлення співробітників до таких важливих ситуацій, як адаптація нового співробітника, наявні стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху або невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів, надання послуг тощо.

В даний час корпоративна культура розглядається як один з головних інструментів, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи органів влади. Вона є важливою для будь-якого органу влади, оскільки може впливати на такі фактори: мотивація співробітників; привабливість органу влади як роботодавця; моральність кожного співробітника, його ділова репутація; продуктивність і ефективність трудової діяльності; якість роботи співробітників; характер особистісних і виробничих відносин в органах влади; відносини службовців у позаробочий час; розкриття творчого потенціалу службовців; формування позитивного іміджу органів влади; покращення взаємодії між владою та громадянами тощо.

На нашу думку, корпоративна культура органу влади може бути визначена як система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі влади та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з органом, в якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює взаємовідносини органу влади та

зовнішнім середовищем, а також зумовлює здатність органів влади до надання більш якісних послуг громадянам.

На жаль, в Україні навіть в останні десятиліття корпоративна культура не завжди розглядалася як сфера, що заслуговує на достатню увагу. Однак важливість зазначеної проблеми зростає, зокрема внаслідок глобальних змін, коли збут продукції та надання послуг стали значно складнішими за виробництво, поява нових практик державного управління почала випереджати теорію. У процесі соціально-економічних реформ в Україні корпоративна культура поступово починає впроваджуватися у вітчизняний соціально-економічний простір. Одночасно актуальність реформування державної кадрової політики визначається послідовною реалізацією в Україні курсу демократичних реформ, які вимагають оновлення всіх управлінських ланок, формування кадрового корпусу управлінців, здатних вирішувати складні соціально-економічні проблеми перехідного періоду.

Цікавою є думка українського дослідника В. Козловського про те, що «розв'язання проблеми ефективності державного управління значною мірою перебувають в площині морально-психологічних характеристик державних службовців».

У зв'язку з цим визначним чинником при формуванні нової корпоративної культури є сприйняття службовцями духовних та соціальних цінностей українського суспільства. Духовність українського народу, збереження його самобутності, незалежності, а також подальший соціально-економічний і культурний розвиток, модернізація системи державного управління є неможливими без утвердження в суспільній свідомості національної ідеї України, яка виступає основою інтегративної суспільної ідеології, ідеологічною домінантою.

Виходячи з вищевикладеного, ми можемо зробити висновок, що сьогодні важливим напрямом в реалізації парламентської реформи в Україні виступають питання формування нової корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України, що обумовлює подальший розвиток практичних та теоретичних досліджень у цій сфері. Прийняття та запровадження нової системи цінностей державних службовців та інших працівників Апарату Верховної Ради України (на основі нової корпоративної культури) визначає новий характер вимог до них, нове їх бачення в контексті реалізації парламентської реформи.

Органи державної влади поставлені сьогодні перед викликом сформувати такі орієнтири розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію удосконалення системи публічного управління через адаптацію форм і методів роботи як органів влади, так і окремих службовців до потреб суспільного розвитку. Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної корпоративної культури, яка дозволить забезпечити єдність дій шляхом розуміння усіма службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Одночасно метою формування нової корпоративної культури в державному управлінні є розвиток у службовців розуміння ідеології відповідного органу влади, в якому вони працюють, систему цінностей, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами та службовцями інших органів державної влади, а також громадянами.

Починаючи з середини ХХ-го століття, система публічного управління в багатьох країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів влади з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів, а також управління з орієнтацією на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми. Оцінка діяльності цих органів залежить від рівня задоволення громадян послугами, які надають органи влади, ступеня їх довіри до цих органів, а також реальної можливості брати участь у розробці та прийнятті рішень на усіх рівнях.

Відповідно до нової парадигми управління, організаційні відносини з клієнтом займають центральне місце у діяльності будь-якої установи. У зв'язку з цим слід виділити наступні напрями «нової парадигми публічного управління»: наявність горизонтальних зв'язків між службовцями, які представляють різні структурні підрозділи одного органу влади; надання службовцям можливості виявляти ініціативу на робочому місці; орієнтація (у діяльності органів влади) на клієнта та якісне надання відповідних адміністративних (публічних) послуг; більша відкритість та прозорість публічної служби; нові механізми оплати праці службовців, зокрема на основі оцінки ефективності та результативності їх діяльності.

Сучасні ідеї «належного врядування» реалізуються в концепції мережевого управління (networking management). У загальному вигляді під цією мережею уявляється спілка індивідуальних і групових, державних і недержавних суб'єктів, спільно залучених у процес розробки та реалізації державної політики в різних сферах.

Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної корпоративної культури, яка дозволить забезпечити єдність дій шляхом розуміння усіма службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Новий образ, який характеризує зміни в корпоративній культурі, є процесом переходу від традиційної моделі бюрократа до моделі сучасного менеджера. Це вимагає відповідного введення нових додаткових якостей, а саме: діяти в рамках діючого законодавства, орієнтуватися на результати, вміти підраховувати витрати, вміти приймати оптимальні управлінські рішення, брати на себе ризик і нести відповідальність тощо.

На зміну бюрократичної залежності і ієрархічної підпорядкованості приходять принципи автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на органи влади. У зв'язку з цим на перший план виходять організаційна гнучкість, відкритість до змін, управління інноваціями, більш широка свобода дій персоналу.

Результати аналізу сучасних реформ в системі публічного управління дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної системи публічного управління, орієнтованої на потреби клієнта або споживача.

У зв'язку з цим можна погодитись із думкою окремих вчених та дослідників про те, що на сьогоднішньому етапі треба перейти від ідеї служіння суспільству (громаді) до ідеї поставки послуг для нього, від ідеї панування ієрархії до орієнтації на потреби споживачів і замовників публічних послуг. Одночасно слід зазначити, що частиною згаданих концепцій публічного управління, які є спрямованими на клієнта або громадянина, є зосередження уваги на підвищенні якості надання адміністративних послуг.

Відновлення та розбудова на демократичних принципах української державності обумовлює пошук нової моделі публічного управління, яка б, з одного боку, відповідала національним традиціям українського народу, а з іншого – сучасним світовим вимогам, спрямованим на забезпечення прав і свобод людини, задоволення її найбільш важливих потреб, підвищення ефективності надання послуг населенню, зростання добробуту громадян.

Ж. Писаренко відзначає, що творцем культури і водночас її творінням є людина. Рушійною силою розвитку культури виступає потреба і здатність людини у процесі самореалізації свідомо перетворювати світ. Діяльність є способом існування людини; у процесі та результатах діяльності людей відбиваються знання та навички, ідеї і цінності, що успадковуються від покоління до покоління.

Одночасно управлінська діяльність як специфічний вид діяльності, заснований на цілеспрямованому впливові суб'єкта управління на об'єкт, ґрунтується на відповідних професійних знаннях, цінностях, навичках та нормах поведінки управлінців. З іншого боку,

поведінка окремих індивідуумів та цілих груп представників суспільства зумовлена ціннісними орієнтаціями, віруваннями та морально-етичними нормами, що відповідають даній національній культурі. Тому логічним є висновок, що зміст культурологічних засад муніципального управління складає система принципів, знань, цінностей та норм державно-управлінської діяльності, сформованих на основі національної культури із урахуванням певних особливостей відповідного органу влади.

Виходячи з вищевикладеного, можна констатувати, що метою формування нової корпоративної культури в публічному управлінні є розвиток у державних службовців розуміння ідеології відповідного органу влади, в якому вони працюють, систему цінностей та основних завдань, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами по роботі, представниками інших організацій та інституцій, а також громадянами.

Корпоративна культура як сукупність основних професійно-етичних норм орієнтована визначити для службовців наступні складові елементи: моральні цінності, зобов'язання та принципи служби в органах влади; професійно-етичні вимоги до службової, позаслужбової та антикорупційної поведінки; формування єдності переконань і поглядів у сфері професійної етики та службового етикету, орієнтованих на професійно-етичний еталон поведінки; регулювання професійно-етичних проблем взаємовідносин працівників, що виникають у процесі їх спільної діяльності; виховання високоморальної особистості працівника, яка відповідає етичним нормам і принципам, загальнолюдській і професійній моралі; взаємодію з представниками інших установ та організацій, населенням із урахуванням норм і принципів професійної та службової етики.

За своїм функціональним призначенням основні положення корпоративної культури виконують наступні завдання: служать методологічною основою формування професійної культури службовців; орієнтують згаданих осіб в умовах конфліктів і етичної невизначеності та інших обставин морального вибору; сприяють формуванню у державних службовців потреби дотримання професійно-етичних норм поведінки; є дієвим інструментом громадського контролю за їх моральною та професійною поведінкою тощо.

Формування корпоративної культури зазвичай здійснюється в процесі професійної адаптації або підвищення кваліфікації персоналу у тому чи іншому органі влади. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємодіючи між собою, вони обмежують сферу реально можливих в цій установі способів реалізації особистих цінностей і, тим самим, визначають їх домінування в колективі, зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну, саме їй притаманну сукупність способів їх реалізації, які, втілюючись у способах діяльності, формують внутрішні (групові) норми та моделі поведінки.

В основі корпоративної культури публічного управління лежать цінності, що визначають моральні принципи службовців, організацію професійної діяльності, правила міжособистісного спілкування тощо. Орган влади, що бажає бути ефективним у своїй діяльності, повинен мати систему цінностей, які необхідно узгодити зі специфікою діяльності цього органу, його місією та відповідними пріоритетами суспільного розвитку.

При формуванні системи цінностей бажано врахувати й ті з них, що є важливими в особистому житті державних службовців в цілому, а не тільки в їх професійній діяльності. Розроблений проєкт системи цінностей (їх не повинно бути багато, адже мають бути визначені найбільш важливі цінності) підлягає обов'язковому обговоренню в колективі, оскільки дуже важливо, щоб, по-перше, цінності поділялися більшістю співробітників, а, по-друге, щоб працівники із самого початку відчували свою причетність до формування основ корпоративної

культури у відповідному органі влади.

Однак слід пам'ятати, що необхідно не просто позначити основні цінності організації, а й максимально сприяти їх втіленню у практичне життя. Прийнята система цінностей повинна опинитися у центрі уваги усіх заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. В такому разі є доцільним ознайомлювати з системою цінностей відповідного органу влади при прийнятті нових працівників на роботу, проведенні навчальних семінарів, курсів, лекцій, просвітницьких заходів тощо. Цінності повинні відповідати потребі людей отримувати підтвердження того, що справа, якою вони займаються, має вагоме значення, що виходить за рамки конкретної діяльності, конкретної посади, грошового винагородження тощо. Разом з тим, сила корпоративної культури визначається такими важливими факторами, як ступінь сприйняття службовців основних цінностей відповідного органу влади та ступенем їх відданості цим цінностям.

Труднощі підтримки необхідного рівня корпоративної культури полягають в тому, що нові співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, а й певні цінності, погляди і переконання. Індивідуальні (особистісні) цінності нових службовців можуть істотно змінити сформовані культурні цінності відповідного органу влади. Для підтримки сформованої системи культурних цінностей в публічному управлінні необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтирів державних службовців для максимального зближення їх з цінностями відповідного територіальної громади чи органу влади.

Одночасно українська дослідниця О. Пархоменко-Куцевіл зазначає, що основною проблемою існування та функціонування управління персоналом є відсутність чи недосконалість кадрових технологій роботи з персоналом. Багато прогресивних кадрових технологій функціонують у приватному секторі, однак їх не використовують в державному управлінні, оскільки вони не є адаптованими під специфіку державного сектору. Так, на приватних підприємствах активно використовуються такі технології, як залучення персоналу, відбір, підбір, адаптація, мотивація, кар'єрне просування та ін. Крім того, ці кадрові технології використовуються системно, постійно, цілеспрямовано, комплексно. Приватні підприємства мають спеціалістів, які формують кадрову стратегію, визначають місію організації, планують потребу в кадрах та організації, визначають шлях кар'єри кожного працівника, проводять тренінги особистісного зростання фахівців тощо.

Ця практика, на жаль, поки що не досить поширена в державному секторі. Разом з тим, слід пам'ятати, що люди, які працюють у державному секторі, по суті є однаковими; вони потребують однакової «турботи» як з боку роботодавців, так і науковців та дослідників. Тому пропонується змінити характер і спрямованість кадрових технологій у роботі з кадрами системи публічного управління. Вони мають враховувати не тільки певні пріоритети суспільного розвитку, але й відповідати інтересам кожного фахівця та бути спрямованими на розвиток його особистісних та професійних якостей.

У зв'язку з цим нова корпоративна культура в державному управлінні повинна сприяти інтелектуальному розвитку державних службовців, спонукати їх ефективно працювати, реалізуючи при цьому свої індивідуальні потреби та сподівання.

На нашу думку, при формуванні корпоративної культури державних службовців необхідно орієнтуватися на основні аспекти їх моральної поведінки та ціннісних орієнтацій, а саме: розуміння кожним працівником місії відповідного органу влади; підтримання духу новаторства та лідерства; рівень соціалізації (розвиток спілкування з колегами не тільки в робочий час, але й у позаробочий час тощо).

Мотивація має стати процесом використання мотивів поведінки службовців у практиці управління їх діяльністю та ґрунтуватися на задоволенні їх потреб, змушуючи працівників діяти з максимальним зусиллям для досягнення особистих чи професійних цілей. Формування корпоративної культури службовців базується на визначенні їх моральних цінностей та потреб, створенні умов для самореалізації їх інтелектуальної та духовної енергії та здійснюється шляхом мотивації персоналу, удосконалення кадрових процедур та розробки певного стилю муніципального управління. Як зазначають деякі вчені, основними корпоративними цінностями державних службовців є наступні: згуртованість, висока результативність виконання роботи, чесність, справедливість, дисциплінованість тощо.

Слід зазначити, що корпоративна культура є важливим чинником, що впливає на репутацію відповідного органу влади, а також стратегію розвитку його зв'язків з громадськістю. Одночасно на корпоративну культуру в цілому впливають звички та уподобання окремих співробітників, їх потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент. На можливість зміни корпоративної культури в публічному управлінні можуть також вплинути такі фактори:

- організаційна криза, яка може поставити під сумнів практику роботи органів влади. Вона також відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Показниками такої кризи можуть бути погіршення ефективності праці, ріст плинності кадрів, втрата довіри громадян;
- зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури органу влади, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що службовці приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якими мають бути організація та її авторитет;
- новий етап реформування системи державного управління в цілому та розвитку окремих органів влади зокрема. Є зрозумілим, що змінити та модернізувати корпоративну культуру державного управління є більш легко в під час комплексного реформування усієї системи державного управління, реалізації процесів муніципальної консолідації тощо.

У розпорядженні громадян є декілька джерел потенційної інформації про корпоративну культуру відповідного органу влади. Так, поширеними є наступні способи отримання інформації про корпоративну культуру: відкриті методи прямого питання, коли легко безпосередньо запитати будь-якого службовця про ту чи іншу проблему; питання можна поставити третій особі, змінюючи, зокрема, первинне джерело інформації (слід зазначити, що звернення до третьої сторони здійснюється, коли основне джерело інформації є недоступним або коли необхідно уточнити інформацію, отриману від основного джерела); для експерименту можна порушувати правила, спостерігаючи за реакцією службовців для того, щоб зрозуміти наскільки і за яких умов це правило працює.

Одночасно є допустимим використовувати методи «уважного спостереження» за деякими людьми в певних виробничих ситуаціях, вивчаючи те, що відбувається, а також відзначаючи, про що розмовляють співробітники, в якій манері спілкуються з представниками інших підрозділів, громадянами, керівництвом тощо. Чим менше подібних (схожих) речей помічає новий співробітник в новому оточенні порівняно зі своїм попереднім місцем роботи, чим більше для нього ступінь новизни і чим менше його досвід у зміні виробничих ролей, тим частіше він використовує методи спостереження і рідше – прямі питання в процесі роботи. Нові співробітники з вищою самооцінкою удаватимуться до методу прямого питання частіше, ніж ті працівники, в яких самооцінка є більш низькою. Чим більшою є новизна контексту, тим більш актуальними стають завдання адаптації до нових умов.



Крім очевидної орієнтації програм навчання, корпоративна культура може передаватися службовцям такими способами як інформація, традиції, символи та мова. Інформація містить опис подій, пов'язаних із утворенням того чи іншого органу, ключових рішень, що визначають стратегію розвитку відповідного органу в майбутньому, вищої ланки управління тощо. Вона дозволяє порівняти минуле з сьогоденням, забезпечує пояснення поточної діяльності відповідного органу влади тощо.

Традиції, їх дотримання є засобом передачі певних (моральних, духовних та інших) цінностей, пов'язаних із діяльністю органів влади. Дизайн і планування території та службових приміщень, стан технічного обладнання, меблів, стиль роботи керівництва, одяг працівників є матеріальними символами, що передаються службовцям.

Важливим є ступінь рівноправності в організації, що забезпечується керівництвом, види та типи поведінки (ризикованість, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), що вважаються прийнятними. Мова державних службовців є також однією з найбільш важливих ознак, за якими відбувається ідентифікація, ототожнення людей.

Отже, органи влади функціонують та розвиваються як складний організм, їх життєвий потенціал та ефективність функціонування залежать не тільки від стратегій розвитку, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управлінської культури та кваліфікованих співробітників. Успіх діяльності відповідного органу влади визначається ще й сильною (корпоративною) культурою та особливим стилем управління, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Слід також зазначити, що формування та розвиток корпоративної культури відбувається в умовах розв'язання органами влади двох важливих проблем, а саме: зовнішній адаптації та внутрішній інтеграції.

Як зазначає В. Карлова, на формування корпоративної культури в організації має також вплив національний менталітет. Безперечним є той факт, що національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної. Національний характер представляє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самоусвідомлення народу. З одного боку, розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури, а також від можливостей людей реалізувати свої права і свободи. З іншого боку, національний характер здійснює суттєвий вплив на розвиток суспільства чи окремих організацій (спільноти, колективу тощо), формування їх корпоративної культури.

Відмінності у співвідношенні цінності – дії (практики) можуть бути пояснені різними етапами (групами) соціалізації. Так, цінності ми отримуємо в дитинстві через спілкування з нашою родиною. До набуття повноліття наш базовий набір цінностей вже є сформованим. Організаційні образи поведінки формуються на робочому місці в більш пізньому віці.

Отже, проаналізувавши думки численних авторів щодо природи корпоративної культури і впливу національних особливостей на її формування, можна сформулювати наступну модель впливу національної культури на корпоративну культуру органів влади.

Таким чином, можна переконались, що вплив національного фактору у формуванні корпоративної культури органів влади є досить значним, він проявляється не тільки в базових припущеннях, але й на більш високих рівнях корпоративної культури.

Якщо було поставлено питання, яке викликало у людини дискомфорт або збентеження, то, можливо, було порушено певне базове припущення. Наприклад, можна помітити, що японці кланяються нижче, ніж представники інших народів. Якщо запитати чому так відбувається, то швидше за все японець не дасть чіткої відповіді. Одночасно він може зауважити, що інші люди теж так роблять (тобто це стало загальноновизнаною нормою). Разом з тим, японці можуть

ззначити, що цими діями вони хочуть засвідчити свою повагу до іншої людини або інституції. У зв'язку з цим може виникнути інше запитання: «Чому ви поважаєте іншу людину?». Більшість японців або збентежаться, або посміхнуться (намагаючись приховати своє роздратування). Коли мова йде про базові принципи, як правило, задаються питання, з якими людина до цього не зустрічалася. Це може призвести або до нового розуміння реальності, або ж до роздратування.

Символи національної культури, хоча й меншою мірою, можуть впливати на символи корпоративної культури. Атрибути національної культури можна помітити на символіці (герби, логотипи тощо) відповідних органів влади (див. рис. 10).



Рис. 10. Модель впливу національної культури на корпоративну культуру органів влади

Л. Савчук зазначає, що однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєвим чином впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. У результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник взяв гору над колективним. Український індивідуалізм сформувався як пріоритет індивідуального над загальним, колективним, як вияв свободолюбства особистості. Цей аспект може розглядатися як позитивний фактор в економіці при утворенні акціонерного підприємства, що здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю в ньому. Таким чином, зазначена риса національного характеру українців об'єктивно сприяє формуванню корпоративної культури, норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм, прагнення до свободи, яке мало прогресивний історичний сенс, може призвести до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, невміння створювати і разом утримувати владу, що сьогодні може розглядатися як стримуючий фактор процесу формування нової корпоративної культури в публічному управлінні.

Не можна не погодитись із думкою вітчизняного дослідника В. Козловського про те, що на формування корпоративної культури значною мірою впливають також певні риси ментальності національної еліти, зокрема інтелігенції. Разом з тим, український вчений О. Пухкал зазначає, що поняття «ментальність» має складну історію становлення і трансформації як загальноприйнятої та самодостатньої наукової категорії. Поняття ментальності в суспільствознавчих науках трактується як розгортання уявлень про «психологію» суспільного

індивіда, епохи, нації. Йдеться про ментальні та культурні основи соціальних, економічних, правових та інших відносин, які яскраво віддзеркалювали співвідношення індивідуального і загального в суспільному житті й людській самосвідомості.

Можна погодитись із думкою окремих науковців і дослідників про те, що теоретичне розуміння ментальності як певного прояву структур глибинного рівня колективної та індивідуальної свідомості світобаченні та світосприйнятті індивідів, їх соціальних груп і спільнот зумовлює відповідні прагнення, поведінку, характер діяльності і спосіб життя людей та їх об'єднань. Ментальність у діяльності людей виявляється як щось спільне в їх мисленні, вірі, почуттях та емоціях.

Слід також враховувати вплив на корпоративну культуру органів влади такого історично сформованого соціального явища як козацька свобода. Вона не була нормованою та юридично забезпеченою, але стала більше втіленням спонтанності, нерегламентованого волевиявлення у стихійній «козацькій демократії». Одночасно можна погодитись із думкою деяких дослідників про те, що негативно впливають на формування корпоративної культури в муніципальному управлінні психологічні чинники, які пов'язані з недавнім тоталітарним радянським минулим, зокрема, безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави і водночас не довіряти їй, звичка легко порушувати закони тощо. Не сприяє формуванню нової корпоративної культури в органах влади й втрата деякими службовцями почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля «вождів», очікування на прихід «месії», який вирішить усі проблеми.

Л. Мисів зазначає, що радянська влада намагалася перетворити усі народи колишнього СРСР в єдине монолітне суспільство, функціонування якого визначалося б лише однією формою суспільної свідомості – марксистсько-ленінською ідеологією. Християнські цінності, які становили глибинну основу української традиційної духовно-ціннісної системи, викорінювалися різноманітними методами. Натомість вищим духовним ідеалом людини було проголошено революційну діяльність в інтересах партії, але не в інтересах розвитку особистості. Вищою духовністю вважалися віра і відданість ідеям та настановам КПРС. Така особистість була здатна на будь-які вчинки в інтересах комуністичної партії.

Звісно, ця політика мала негативні наслідки для українського соціуму і практично призвела до ціннісного розколу, який ми переживаємо сьогодні. Для ціннісної консолідації української нації, розвитку демократичної системи державного управління необхідним на сьогодні є удосконалення державної політики у сфері духовно-ціннісного розвитку суспільства.

Разом з тим, слід зазначити, що особливості національної культури українців, не зважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються цілою низкою конструктивних рис «української вдачі», які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури в муніципальному управлінні. Йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені не тільки в політичній, а і в корпоративній культурі. Демократичні цінності українського суспільства, що впродовж кількох століть поступово слабшали, «вимивалися», та пов'язані з цим риси національного характеру в умовах незалежності України можуть бути не тільки відтворені, але й розвинуті. У зв'язку з цим безперечним є той факт, що корпоративна культура в муніципальному управлінні, яка будується із урахуванням національних факторів, має бути певною мірою компромісною. Все це буде сприяти розвитку сталих взаємовідносин працівників з різними етичними поглядами та національною, релігійною, соціальною приналежністю, а також дасть змогу уникнути конфліктів в колективі на цьому підґрунті.

Цікавою є також думка деяких українських дослідників та вчених про те, що корпоративне культура в публічному управлінні є продуктом еволюції, який могли створити лише досвід та

зрілість людей, свого роду необхідною відповіддю суспільства на суспільно-політичні та соціально-економічні трансформації у конкретній громаді, регіоні, а також в державі та світі. Воно виступає як форма переходу до соціально-ринкових відносин та розбудови демократичної системи державного управління.

Формування корпоративної культури, її вплив на кадровий потенціал всього колективу і окремих працівників, в даний час розглядається як один із найбільш важливих елементів публічного управління. Лояльність співробітників, залучення до справ органу влади, здатність стимулювати організаційні зміни і зменшувати опір їм перестають бути суто теоретичними проблемами і включаються до пріоритетних питань порядку денного діяльності органів влади.

Отже, формування корпоративної культури має забезпечити підвищення якості управлінської праці, удосконалення управління людськими ресурсами, покращення морального клімату в колективі, мобілізації зусиль його членів задля виконання нових стратегічних завдань, а також покращенню іміджу відповідної організації. Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль у реформуванні системи публічного управління в Україні. Багато організацій та органів влади розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їхню відданість системі цінностей та цілям корпорації.

Корпоративна культура органу влади виявляється прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна регулювання, стрімкі економічні перетворення та нові технології вимагають змін корпоративної культури органів влади, що гальмують підвищення її ефективності. Основним завданням корпоративної культури є створення належної мотивації для діяльності кожного державного службовця. Для досягнення цієї мети необхідно виробити певні ціннісні орієнтації, настанови особистості і організації шляхом визначення загальних принципів, закономірностей, потреб та інтересів.

Разом з тим, національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної. Національний характер представляє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самоусвідомлення народу, що впливають на формування та розвиток корпоративної культури. З однієї сторони, розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури, від можливості людини реалізувати свої права і свободи. З іншої сторони, національний характер здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, у тому числі корпоративної культури, корпоративної свідомості.

Кожна організація має власну корпоративну культуру, якій притаманний певний рівень розвитку. На думку українського вченого В. Спивака, корпоративна культура – це об'єктивна реальність сучасного розвитку організацій, особливо підприємств корпоративного типу.

Одночасно можна погодитись із думкою деяких дослідників про те, що «сила впливу основних культурних цінностей є величезною, і вони можуть бути змінені лише в результаті спільної згоди та великих зусиль. Вони зберігаються і відтворюються, навіть якщо компанії dorостають до міжнародних масштабів, коли на них працюють тисячі людей, які проживають в усьому світі». Саме такі ключові культурні цінності і є тим, що можна назвати «душею організації». Одночасно деякі вчені дуже часто ототожнюють поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура».

Грунтовний аналіз наукових джерел свідчить, що організаційна культура розглядається з позицій різних наукових дисциплін. Так, можна виділити кілька напрямів, зокрема управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний, та критерії, за якими в контексті

кожного напряму велося вивчення організаційної культури. Кожен із напрямів за визначеними критеріями висвітлює основний чинник формування та особистісний фактор організаційної культури, а також її основну функцію і, відповідно до них, досліджує це явище. Слід зазначити, що серед них управлінському напряму належить ключова роль. Культура організації впливає на представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці тощо.

Разом з тим, дослідниця Н. Сорокіна визначає поняття „цінності” як особливе соціальне явище, що є найбільш важливим фактором, який стимулює, мотивує поведінку та вчинки індивіда, регулює його особисте та суспільне життя й одночасно виступає як спосіб та результат самореалізації особистості. Оскільки система цінностей є однією з основних характеристик особистості, то, спираючись на неї, людина демонструє внутрішню готовність здійснювати ті чи інші дії з метою задоволення потреб, запитів чи інтересів, визначає спрямованість своєї поведінки.

Одночасно термін „ціннісні орієнтації” може бути визначений як настанови щодо тих чи інших цінностей суспільства, які поділяються особою, є метою її життєдіяльності, а тому набувають функцій найбільш важливих регуляторів соціальної поведінки членів суспільства.

Український вчений В. Стрельцов наголошує, що, відповідно до сутності людини та її потреб, цінності розглядаються в чотирьох розуміннях – аксіологічних кластерах, а саме: ціннісні «абсолюти» (добро, зло, істина тощо); універсальні модальності та загально-інструментальні (стан речей, який вважається важливим не тільки з особистої точки зору, – свобода батьківщини, особиста свобода, справедливість у соціальних відносинах, рівність перед законом тощо); інструментальні цінності – найбільш поширені зразки поведінки, які використовуються для позитивної чи негативної оцінки гідності людини (або такої оцінки групи громадськості); утилітарні цінності (власний будинок, машина, гроші, впливові друзі тощо). Одночасно можна стверджувати нерозривність зв'язку гідності людини з найбільш поширеними моделями її поведінки.

За визначенням деяких дослідників, організаційна культура – це система норм і цінностей, характерних для конкретної організації. Організаційна культура визначається сукупністю властивих тільки їй філософії цінностей, понять, очікувань, поглядів, норм і включає такі складові: регулятори поведінки (організаційні ритуали, церемонії, мова); ключові внутрішні організаційні цінності, які поділяє більшість членів організації; специфічну філософію, що обумовлює стосунки працівників і клієнтів; неписані правила встановлення взаємовідносин між членами організації; імідж організації, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі тощо.

Український науковець Е. Сергієнко дає визначення поняття «організаційна культура муніципального управління» як адаптовану до умов муніципального управління сукупність суспільних цінностей та уявлень, норм професійної публічно-управлінської поведінки, що є похідними від усвідомлення місії муніципального управління, базуються на орієнтації всієї діяльності на клієнта-громадянина, зумовлюють здатність персоналу до змін і перетворення органу управління в «підприємство» з надання якісних послуг населенню.

Культура включає конкретні об'єкти, створені групою. Серцевину культури становлять традиції, ідеї та цінності, вироблені й відібрані культурою. В контексті цього підходу виділяють основні елементи культури: поняття, відношення, цінності, правила і стандарти.

Разом з тим, слід зазначити, що організаційна культура не є монолітом. Вона складається з переважаючої культури, субкультури груп і контркультур, посилюючи або послаблюючи культуру організації в цілому. Сила культури залежить від масштабів і виокремлення основних її

атрибутів членами організації, а також від ясності її пріоритетів.

Українська дослідниця Л. Пермякова зазначає, що «організаційна культура є складним поняттям і фіксує самостійне явище, що віддзеркалює процес та результат взаємовпливу й взаємодії двох інших феноменів – організації та культури. Організаційна культура є одним із різновидів культури, з ознаками, що властиві іншим видам культури. Організаційна культура – це особливий вид культури, перш за все, з точки зору специфічності об'єкту – організації, до якої належать також органи публічної влади».

На думку деяких науковців та дослідників, організаційна культура органу публічної влади – це система цінностей, принципів, норм та правил поведінки, що склалася в конкретному органі публічної влади та поділяється його співробітниками, що визначає як внутрішні відносини, так взаємовідносини органу публічної влади із зовнішнім середовищем. За допомогою організаційної культури визначаються моделі та правила організаційної поведінки, формується певний клімат у колективі, здійснюється координація та контроль діяльності службовців, створюється система мотивації тощо.

Уявлення про організаційну культуру розкривається під час спостереження за роботою співробітників на своїх робочих місцях, їх спілкуванням один з одним, перевагами в розмовах. Також розуміння організаційної культури може бути розширене, якщо ознайомитися з тим як побудована система кар'єри в організації і які критерії служать для просування працівників. У випадку якщо в організації працівники просуваються швидко і не завжди за результатами індивідуальних досягнень, можна передбачити, що існує слабка організаційна культура.

Деякі вчені вважають, що правильно визначивши функції, мотивацію, розвиток відносин між працівниками, узгодження інтересів, залучення працівників до розробки загальних цілей, можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників максимально орієнтовані на цілі організації в цілому.

Одночасно Е. Сергієнко зазначає, що запровадження корпоративних засад публічного управління надає можливість розглядати певний орган публічної влади як своєрідну корпорацію, де працівники (службовці) реалізують свої спільні інтереси. Світовий досвід свідчить, що на корпоративних засадах через мотивовані форми громадської участі в управлінні досягається більш ефективна взаємодія між органами влади, представниками громадськості та бізнесу. Таким чином, ми можемо зробити висновок про те, що корпоративна культура певною мірою займає вищий щабель у порівнянні із організаційною культурою, а також відіграє більш важливу роль у модернізації системи муніципального управління.

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінує серед працівників органів влади, співробітників інших організацій, а також сукупність способів їхньої реалізації, що переважають у відповідній організації на певному етапі розвитку.

Виходячи з вищенаведеного, корпоративна культура, з одного боку є системою особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються усіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Цікавою є думка деяких дослідників про те, що система публічного управління є продуктом спільних зусиль учасників корпоративних відносин щодо формування загальноприйнятих юридичних та моральних правил, норм, вимог, які працівники ставлять перед собою або яких потребує організація у певному середовищі.

Одночасно головними характерними рисами ефективного корпоративного управління

можуть бути названі наступні: прозорість фінансової інформації та інформації про діяльність організації; контроль за діяльністю керівництва; всебічний захист прав та законних інтересів власників; незалежність контролюючого органу у визначенні стратегії організації, моніторингу її діяльності тощо.

Слід зазначити, що застосування системи публічного управління, основними принципами якого є чесність, прозорість, підзвітність, відповідальність, є гарантом повного врахування інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

Одночасно є доцільним назвати наступні основні складові елементи корпоративної культури, які є властивими будь-якому органу влади, а саме: ціннісні орієнтири; прийнята система лідерства; стиль управління; організаційний клімат; методи запобігання виникненню та вирішення конфліктів; діюча система комунікації та взаємовідносини у колективі; статус індивіда у відповідному органі влади; усвідомлення себе і свого місця у цьому органі; цінності і норми (цінності публічної служби, розпорядження та норми, правила етичної поведінки, дрес-код тощо); вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад у певному органі влади; особисті якості персоналу (звички та схильності, потреби, інтереси, моральні цінності, темперамент тощо); форми поведінки персоналу, що постійно відтворюються (ритуали, традиції, звичаї тощо); система мотивації; розвиток і самореалізація співробітників органу влади тощо.

Окремі дослідники визначають структуру корпоративної культури у складі п'яти основних елементів, а саме: артефакти, переконання, цінності і відносини, етичні норми, базові припущення, історія.

Артефакти – це найбільш видима частина корпоративної культури, її матеріальні, фізичні та поведінкові прояви. До артефактів відносить все, що можна побачити, почути або відчувати при спостереженні за групою з незнайомою культурою – інтер'єр і офісну обстановку, певні технології, що використовуються у відповідній організації, продукти та послуги, стиль спілкування, міфи та історії про організацію, корпоративні свята, церемонії тощо.

На думку деяких дослідників, артефакти досить легко підмітити, але складно розпізнати їх справжнє значення без більш глибокого аналізу. Судження про культуру організації, засновані лише на аналізі артефактів, можуть виявитися поверхневими і помилковими.

Щоб зрозуміти, що означає або символізує видима частина організаційної культури, необхідно проаналізувати інші цінності, норми і правила, якими керуються працівники організації у своїй поведінці. У зв'язку з цим є доцільним визначити наступні категорії артефактів:

- матеріальні об'єкти, наприклад, річний звіт про діяльність певної організації (органу влади), продукти (як матеріальні, так і нематеріальні), які готує та чи інша організація, маркетингові матеріали тощо. Всі ці матеріальні носії здатні транслювати в зовнішнє середовище корпоративну культуру певної організації. Досліджуючи та аналізуючи зміст та оформлення цих предметів, певні науковці стверджують про можливість підготовки висновків чи є та чи інша організація консервативною або прогресивною;

- фізична обстановка, зокрема географічне розташування організації, стан офісного приміщення (відкрите чи закрите, загальні або індивідуальні робочі місця тощо), якість і функціональність меблів, офісного обладнання тощо. Всі ці фактори, на думку багатьох дослідників, суттєво впливають на поведінку людей, стиль спілкування між собою, визначає наскільки великим є розрив між керівництвом та іншими співробітниками організації, їх ставлення до роботи, моральний клімат в колективі тощо;

- інформаційні та інші технології, а також якість оргтехніки та іншого обладнання, що використовуються відповідною організацією у своїй практичній діяльності;
- мова, лексика, яка використовується співробітниками організації, зокрема жарти, анекдоти, історії, метафори, жаргонізми тощо. Мова відіграє важливу роль в самоідентифікації державних службовців в рамках формування нової корпоративної культури. Вживання жаргонних термінів, а також слів у іншому значенні може мати результатом створення певної «корпоративної мови», яка має сприяти більшому єднанню співробітників. На той самий результат можуть бути спрямовані окремі історії про створення та розвиток організації, найбільш яскраві події в її діяльності, а також повчальні розповіді про поведінку окремих співробітників в певних ситуаціях;
- поведінка співробітників, зокрема, під час проведення певних заходів, церемоній, корпоративних вечірок та святкувань, а також у взаємодії з клієнтами та відвідачами, представниками інших організацій тощо;
- символи, тобто слова, певні об'єкти, дії співробітників організації, що відрізняють їх від інших людей;
- правила, процедури, організація системи заохочення співробітників, їх просування по службі;
- значні постаті (особистості) в історії організації (її керівники, співробітники, які досягнули видатних успіхів у своїй роботі). Діяльність цих людей є мотивуючим фактором та моделлю поведінки для інших співробітників організації.

За твердженням деяких дослідників та вчених, переконання та цінності є однією з найбільш глибоких на психологічному рівні частин корпоративної культури. Цінності визначають, що для людини є найбільш важливим, а також як вона уявляє собі ідеально правильну поведінку людей (у тому числі й свою поведінку).

Цінності є нерозривно пов'язаними з моральними та етичними установками людини. Вони також відображають ставлення людини до наступних фундаментальних світоглядних понять: «зло – добро», «потворне – прекрасне», «ненормальне – нормальне», «парадоксальне – логічне», «ірраціональне – раціональне».

Цінності – це те, що першим формується у людини в дитинстві та розвивається в неї в процесі подальшого виховання. Вони найчастіше залишаються незмінними протягом усього життя людини, якщо в неї не відбувається ніяких серйозних потрясінь (насильство, смерть близької людини тощо), що можуть вплинути на людину на глибинному рівні.

Переконання людини пов'язані з тим, що вона вважає правдою, а що неправдою. Вони також відображають її уявлення про те, що відбувається у навколишньому середовищі. Переконання формуються на основі цінностей людини, її особистих оцінок і впливу оточуючих людей. Вони в основному стосуються певних зовнішніх проявів, подій і систем. Переконання легше ніж цінності піддаються змінам, однак це все ж таки залежить від індивідуальних особливостей тієї чи іншої людини.

Відносини поєднують цінності і переконання на емоційному рівні. Вони зазвичай формуються в короткостроковому періоді та легко піддаються змінам протягом певного часу. Цінності, які підтримуються в певній організації, можуть бути визначені як цінності і норми поведінки, що декларуються та сповідаються певною групою (колективом) співробітників. До таких цінностей відносять наступні: філософія і декларовані принципи роботи, корпоративні цілі (для внутрішнього користування), стратегії досягнення поставлених цілей тощо.

Цінності, що підтримуються в організації, не завжди узгоджуються з базовими



припущеннями. Наприклад, впровадження принципів командної роботи в певній організації може наштовхнутися на базове припущення її співробітників про те, що для досягнення успіху і кар'єрного просування в першу чергу важливими є результати індивідуальної роботи.

Етичні норми можуть існувати в окремих організаціях як у формальній, так і неформальній формах. Етичні норми є принципами, яких працівники певної організації чи органу влади повинні дотримуватись у своїй поведінці, прийнятті рішень, ставленні до співробітників і клієнтів. Вони засновані на цінностях і переконаннях, прийнятих в певній організації, а також нормах діючого законодавства.

До базових припущень відносять судження, вірування, які сприймаються певною групою (колективом) людей на підсвідомому рівні як самі по собі зрозумілі та правильні, а також не підлягають сумніву. Базові припущення є своєрідним джерелом виникнення цінностей певної організації. Вони засвоюються окремими особистостями і групами людей в процесі виховання і пізнання, на них у великій мірі впливають культурні і національні особливості, родина, близькі родичі, друзі тощо. Їх дуже складно змінити, адже вони зачіпають основи самої людини та увесь накопичений досвід її життєдіяльності.

Базові припущення відрізняються від переконань за певними ознаками, а саме: переконання є свідомими, вони досить легко ідентифікуються, у той час як базові припущення є підсвідомими, ідентифікувати їх більш складно; зазвичай переконання є більш спірними, вони викликають безліч дискусій, а базові припущення є більш очевидними; переконання формуються досить просто, тоді як базові припущення формуються відповідно до переконань, а також їх інтерпретацій під впливом певним цінностей та емоцій.

Як зазначають деякі науковці та дослідники, історія організації (органу влади) здатна суттєво вплинути на її корпоративну культуру. По перше, в історії відбивається відправна точка утворення організації, а також ідеї, що вкладались в неї її творцями. Ті ідеї, цінності, що закладались в організації з моменту її утворення, при правильній організації управління будуть ретельно передаватись із покоління в покоління її співробітниками. По-друге, в історії акумулюється накопичений досвід діяльності, її успіхи та невдачі, а також певні висновки, що можуть бути підготовлені на цій основі.

Аналізуючи окремі наукові джерела, можна виділити такі принципи корпоративної культури службовців: високий корпоративний дух співробітників та постійна робота з його зміцнення; пошана та відсутність бар'єрів у взаємовідносинах керівництва і співробітників; заохочення ініціативи і прагнення співробітників до самовдосконалення; дотримання співробітниками етичних норм корпоративної поведінки; дотримання норм ділової етики; формування і підтримка позитивного іміджу; формування і розвиток корпоративного стилю; соціальна відповідальність тощо.

Корпоративний дух співробітників формується в умовах високої відповідальності за результати своєї роботи. Основними заходами для подальшого зміцнення корпоративного духу працівників органів влади можна визначити наступні: доведення місії та стратегічних цілей органів влади до усіх співробітників; популяризація місії та стратегічних цілей діяльності організації, роз'яснення їх на усіх рівнях; доведення до розуміння кожного співробітника його місця в структурі і його ролі в досягненні стратегічних цілей; дотримання корпоративних свят; підвищення престижу відповідного органу влади тощо.

Корпоративна культура кожної установи або організації є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовуватися подібні методи,

способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Дослідження принципів корпоративного управління та практика діяльності органів влади дозволяє сформуванню принципів, які сприяють розвитку корпоративної культури. Для того щоб чітко визначитись із корпоративною культурою, насамперед, необхідно розробити її принципи, які відображають основні засади, положення ефективного управління персоналом. У зв'язку з цим слід зазначити, що кожна організація може самостійно розробляти принципи корпоративної культури.

Разом з тим, з урахуванням проведеного аналізу наукових джерел вважаємо, що принципи необхідно розділити на загальні та спеціальні (див. рис. 11). Так, загальні принципи мають універсальний характер, вони є спільними для різних органів влади. Із урахуванням специфіки діяльності, своєї структури, функцій органів влади загальні принципи можуть бути доповнені спеціальними (індивідуальними).



Рис. 11. Принципи корпоративної культури

Під час формування корпоративної культури, зважаючи на різноманітність чинників, що впливають на її рівень, доцільно керуватись такими загальними принципами:

1. Принципи *соціально-економічного та інтелектуального розвитку*, які передбачають, що корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного добробуту, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників відповідного органу влади;

2. Принцип *системності*, який передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність відповідного органу влади;

3. Принципи *вимірності та корисності*. Слід зазначити, що корпоративна культура у

відповідному органі влади повинна сприяти його ефективній діяльності. Ось чому виокремлення принципу вимірності, дозволяє забезпечити набір якісних та кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури та характеру її впливу на різні показники діяльності органу влади. Необхідно також пам'ятати, що корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для співробітників, так і всієї організації (органу влади);

4. *Принципи відкритості та постійного удосконалення.* Ми маємо зауважити, що елементи, цінності, норми корпоративної культури можуть передаватись із покоління в покоління. Проте сучасний науково-технічний прогрес не перебуває на місці, а отже цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з урахуванням, з одного боку, базових (традиційних) цінностей культури певного органу влади, а з іншого, відповідності вимогам сучасного соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку, цінностей та потреб працівників. Таким чином, цей принцип передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток, адже корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень;

5. Принцип координації, який полягає у тому, що корпоративна культура, насамперед, повинна забезпечувати порядок у роботі відповідного органу влади. Вона повинна координувати поведінку службовців як в самому органі влади (під час робочого процесу), так і за його межами. Цей принцип є надзвичайно важливим, оскільки службовці дуже часто демонструють той чи інший тип корпоративної культури саме за межами органу, в якому вони працюють;

6. Принцип обов'язковості, який передбачає, що керівництво відповідного органу влади має право здійснювати контроль за дотриманням своїми співробітниками норм і правил корпоративної культури;

7. Принцип винагороди, оскільки корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм;

8. *Принцип відповідності чинному законодавству.* Слід зазначити, що відповідний орган влади самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури тощо. Одночасно ця діяльність має здійснюватися лише в рамках та у спосіб визначений чинним законодавством і в жодному випадку не суперечити йому.

Український дослідник О. Бабич зазначає, що основні принципи корпоративної культури, атмосфера духовної спільності, притаманна суб'єктам державного управління, здійснюють більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу. У результаті працівники краще розуміють, що вони повинні і чого не повинні робити. Одночасно вони вживають усіх заходів, щоб добитися більшого успіху організації. Саме корпоративна культура, що склалася, надихає працівників на удосконалення культури організації.

Проаналізувавши спеціальні принципи корпоративної культури, ми можемо констатувати, що розроблення цих принципів залежить від значного переліку чинників, серед яких слід виділити організаційно-правовий вид діяльності органів влади, стан суспільно-політичної та економічної ситуації в державі та окремих її регіонах і громадах тощо. До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести такі принципи:

- *принцип вільного прояву, адже корпоративна культура повинна бути ненав'язливою, а виникати природно під впливом різноманітних ситуацій.* Вона повинна формуватися із урахуванням діяльності, якою займається відповідний орган влади;

- *принцип узгодженості та відповідності цілей, оскільки кожний орган влади розробляє свою місію, стратегію, цілі, корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення;*

- *принцип чіткості, який демонструє розуміння керівництвом та співробітниками відповідного органу влади значення корпоративної культури. У зв'язку з цим мають бути сформовані основні вимоги до корпоративної культури, визначено основні завдання, які мають бути досягнуті за допомогою використання корпоративної культури;*

- *принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Слід наголосити, що корпоративна культура повинна бути зосереджена саме на конкретних особистостях, працівниках відповідного органу влади, адже саме від них залежить ефективність праці, якість досягнутих результатів тощо;*

- *принцип забезпечення збалансованих та гармонійних відносин «керівництво – працівник», оскільки корпоративна культура з однієї сторони має сприяти утвердженню в усіх працівників таких рис (чеснот), як порядність, вихованість, повага до керівництва, а з іншої сторони – забезпечити визнання керівництвом та усім колективом відповідного органу влади цінності та індивідуальності кожного співробітника;*

- *принцип еталону, адже корпоративна культура повинна бути певним еталоном ефективної діяльності відповідної органу влади. Приклади діяльності органів влади, інших організацій та інституцій свідчать, що міцна та високорозвинена корпоративна культура сприяє зміцненню позицій тієї чи іншої організації, формуванню її позитивного іміджу, підвищенню ефективності її діяльності. Еталоном (прикладом) корпоративної культури у відповідних організаціях (органах влади) мають бути саме їх керівники, забезпечуючи тим самим розвиток цих організацій, результативність та ефективність їх діяльності.*

Окремі дослідники зазначають, що метою корпоративної культури є забезпечення високої результативності діяльності органів влади за рахунок підвищення ефективності управління та якісного покращення їх діяльності в цілому шляхом удосконалення управління персоналом для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень, виховання у працівників ставлення до відповідного органу влади як до своєї домівки (родини), розвитку спроможності спиратись в діловому та міжособистісному спілкуванні на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Відповідно до визначених завдань, корпоративна культура в органі влади виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої спрямованості. Одночасно серед функцій внутрішньої інтеграції виділяють наступні функції:

- *нормативно-регулююча, яка забезпечує управління відповідним органом влади та регулює норми поведінки;*

- *управлінська, яка є похідною від нормативно-регулюючої функції, вона доповнює, а в деяких випадках і замінює деякі функції з управління людськими ресурсами в органі влади;*

- *адаптивна, яка спрямована на вирішення завдань щодо адаптації новопризначених службовців до умов професійної діяльності, входженням у систему міжособистісних взаємовідносин професійного колективу, прийняттям цінностей, норм і традицій цього колективу;*

- *запобіжна, яка є похідною від адаптивної функції, вона запобігає виникненню або перенесенню з інших організацій, а також поширенню небажаних цінностей, норм і традицій;*

- *мотиваційна, яка підвищує рівень мотивації та ефективність службової діяльності працівників;*

- *комунікативна, яка дозволяє спростити процеси комунікації в органі влади та зменшити час на погодження або надання зворотного зв'язку;*

- *управління якістю, що забезпечує більш відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків. В свою чергу це впливає на якість результатів службової діяльності,*

поширення ефективних складових існуючої культури та вилучення з обігу неефективних елементів, а також впровадження нових норм і цінностей та їх накопичення;

- рекреативна, яка є пов'язаною із формуванням сприятливого психологічного клімату у колективі відповідного органу влади.

Серед функцій зовнішньої спрямованості можна виділити наступні: формування позитивного іміджу відповідного органу влади, адаптація цього органу до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища; регулювання партнерських взаємовідносин з іншими інституціями та організаціями; регулювання взаємодії з громадськістю тощо.

Враховуючи вищевикладене, ми можемо констатувати, що корпоративна культура органу влади має багаторівневу структуру. Вона є складною системою взаємопов'язаних елементів та складається з множини субкультур.

Так, вітчизняний вчений В. Спивак виділяє три рівня корпоративної культури в органах державної влади, а саме:

- символічний рівень, тобто зовнішні прояви корпоративної культури (стиль одягу виконавців проекту, процедури початку робочого дня, характер взаємовідносин між співробітниками, комплектація оргтехнікою, меблями, розміщення робочих місць тощо);
- аксіологічний рівень, а саме цінності, до опанування яких прагнуть більшість співробітників відповідного органу;
- базовий рівень, тобто уявлення про основні цілі, місію органу влади, основні соціальні та управлінські функції тощо.

У складі корпоративної культури можна виділити суб'єктивну та об'єктивну культури. До групи суб'єктивних чинників корпоративної культури входять елементи, що віддзеркалюють цінності, етику, зразки поведінки, комунікації та особливості спілкування, традиції, та інші елементи, що характеризують взаємовідносини між людьми, їх свідомість та ін. До групи об'єктивних чинників корпоративної культури належать елементи, що пов'язані з фізичним оточенням (стан будівлі, дизайн приміщень, місце розташування, технічне обладнання, що використовується в органі влади). Дослідники та науковці визначають багато параметрів та критеріїв для класифікації видів корпоративної культури. За рівнем бюрократизації розрізняють два типи культур, а саме: бюрократичну та демократичну. Відмінності між ними є досить очевидними: у бюрократичній організації спостерігається більша закритість, гірший обмін інформацією, вона має більше рівнів ієрархії, стиль управління є більш авторитарним і сконцентрованим нагорі, у той час як співробітники нижчої ланки майже не мають права голосу. У цих організаціях відносини між співробітниками є досить напруженими, присутня атмосфера заздрості, «підсиджування», залякування, страху перед керівництвом тощо.

Т. Діл зазначає, що тип бюрократичної організації є більш характерним для органів публічної влади. Разом з тим, прикладу цього типу можна знайти й серед організацій приватного сектору. Мова йде, насамперед, про компанії, що мають великі обороти і розгалужену багаторівневу структуру управління (Газпром, компанія «British Railways» та ін.).

У свою чергу демократична організація є більш відкритою, прозорою для співробітників усіх рівнів, а також орієнтованою на створення спільних цінностей та корпоративного духу. Комунікації між співробітниками є прямими, відповідальність і право приймати рішення розподілені рівномірно, атмосфера в колективі є здоровою та позитивною, а також орієнтованою на взаємодопомогу.

Одночасно слід зазначити, що ця типологія є досить полярною, в реальності ж між цими

двома полюсами знаходиться змішаний тип («м'яко-бюрократичний», «жорстко-демократичний» тощо), що поєднує у собі риси, властиві як демократичній, так і бюрократичній організаціям.

Типологія корпоративних культур за специфікою виду діяльності побудована на двох основних параметрах – швидкості зворотного зв'язку і ступеня ризику. У зв'язку з цим окремі дослідники, які вивчали питання корпоративної культури у приватному секторі, виділяють такі її види: «культура торгівлі», «спекулятивна культура» («культура вигідних угод»), «адміністративна культура», «інноваційна культура» (див. табл. 4).

Тип «культури торгівлі» характеризується високою мотивацією і високою активністю. Менеджмент організації є націленим на досягнення успіху та схильним до експериментів в роботі. У таких організаціях переважно працюють молоді люди. Для її співробітників важливими є такі риси: комунікабельність, вміння переконувати, дружелюбність тощо.

Такий тип культури є характерним для дистриб'юторських організацій, маклерських контор і фінансових компаній. Негативними аспектами цієї культури можуть бути наступні: внутрішня конкуренція між співробітниками, низька лояльність керівництва організації до її співробітників, пріоритетність кількісним показникам на шкоду якісним, орієнтація більше на короткострокові результати ніж на довгострокові, висока плинність кадрів тощо. Деякі дослідники зазначають, що людям, сформованим в умовах «культури торгівлі», буде важко пристосуватись до іншого типу культури.

Тип «спекулятивної культури» («культури вигідних угод») характеризується прагненням отримати надприбутки та швидкі результати за будь-яку ціну. Основними мотивами роботи співробітників організації цього типу в основному є матеріальні винагороди, успішні угоди, в деяких випадках просування по службі. Серед основних рис, що вимагаються від співробітників у цих організаціях, слід виділити наступні: цілеспрямованість, твердість характеру, наполегливість в роботі, впевненість в собі тощо. Типовими організаціями такого типу культури є інвестиційні компанії та брокерські фірми.

Тип «адміністративної культури» характеризується підвищеною бюрократизацією і відносною статичністю. Він має багато схожих рис з типом «бюрократичної організації». Працівники в цій організації слабо взаємодіють та співпрацюють між собою, існує значний розрив між співробітниками, що знаходяться на різних рівнях службової ієрархії, просування в кар'єрі відбувається надзвичайно повільно.

В цьому типі культури важливу роль відіграють ритуали, певні норми, правила, службові інструкції тощо. Як зазначає Е. Шейн, в організаціях такого типу дуже часто недостатньо уваги приділяється питанням досягнення практичних результатів у роботі.

Тип «інноваційної культури» характеризується високим динамізмом та орієнтованістю на майбутнє, а також досить високими ризиками у поточній діяльності. Співробітники цих організацій можуть швидко втратити роботу у разі невдачі, тому від них вимагається обережність, уважність та високий професіоналізм.

До компаній з цим типом культури належать технологічні фірми, венчурні фонди, організації, що працюють у сфері високих технологій.

Ми можемо погодитись із думкою деяких дослідників про три основні параметри, що визначають корпоративну культуру, а саме: взаємовідносини між співробітниками і самою організацією; вертикальна структура ієрархії, що визначає взаємовідносини між керівництвом організації та іншими співробітниками; уявлення працівників про місію організації, цілі, завдання та свою власну роль її діяльності.

Таблиця 4

### Види корпоративної культури у приватному секторі

Зворотній зв'язок	Швидкий	Культура торгівлі	Спекулятивна культура (культура вигідних угод)
	Повільний	Адміністративна культура	Інноваційна культура
		Малий	Великий
		Ризик	

Аналізуючи діяльність різних організацій, необхідно врахувати такі важливі аспекти, як рівень ієрархії (високий і низький), орієнтація на людину та орієнтація на завдання, які мають бути виконані. Все це дозволяє виділити чотири наступні типи корпоративних культур, які відрізняються між собою такими факторами: способи ухвалення рішень, організація навчання, інструменти реалізації змін та перетворень, мотивація до роботи, механізми досягнення результатів і вирішення конфліктів (див. рис. 12).

Слід зазначити, що ці типи корпоративної культури представлені як ідеальні моделі, а в реальності більшість організацій має змішаний тип корпоративної культури. Проте ця класифікація є необхідною для розуміння базових процесів в організації, певних реалій, в яких певні норми і процедури, що добре працюють в організаціях одного типу, втрачають свою ефективність в інших.



Рис. 12. Класифікація корпоративних культур

Т. Діл називає певну організацію, культура якої є орієнтованою на людину, родиною (сім'єю) в тому випадку, якщо в ній домінують персональні взаємовідносини між співробітниками. Разом з тим, вона є ієрархічною, в тому сенсі, що досвід і авторитет «батька» сімейства перевищує досвід «дітей», особливо якщо існує певна різниця у віці та життєвому і професійному досвіді співробітників. У результаті формується корпоративна культура, заснована на владі, де лідер сприймається як турботливий батько, який знає краще ніж підлеглі, що треба робити. Робота в такій організації зазвичай нагадує домашню атмосферу.

Японські компанії є одними із найбільш яскравих представників цього типу культури. Основним принципом організацій цього типу є свого роду любов між людьми різних рівнів ієрархії, турбота, яка демонструється до молоді, а також повага до старших. Просування по службі відбувається із урахуванням віку, професійного досвіду співробітників. Ось чому тому керівні позиції в організації, як правило, займають старші за віком люди. У цих організаціях домінує орієнтація на довгострокові результати, а також велика відданість місії організації.

Ці фактори, багато в чому, характеризують високий ступінь мотивації у досягненні результатів та побудові ефективної роботи співробітників, а також успішне вирішення (можливих) конфліктних ситуацій. Допомогти своєму керівнику або іншому колезі по роботі вже саме по собі є престижним. Цю прихильність можна відразу помітити в організаціях такого типу за інтонацією в голосі, мімікою і жестами співробітників. Основною санкцією в таких організаціях є втрата робочого місця чи довіри з боку колег і керівництва. У зв'язку з цим моральні санкції мають більше значення ніж фінансові. В організаціях цього типу співробітники



мають різноманітні можливості для отримання інформації про діяльність організації. Одночасно є досить поширеними є внутрішні сімейні історії, жарти, традиції тощо. Все це дозволяє новим співробітникам досить швидко збагнути «дух» організації та пристосуватись до нових реалій.

Інший тип корпоративної культури в організації, де бюрократичний поділ праці з різними ролями і функціями сприймається як даність, отримав назву «Ейфелева вежа». Усі завдання та діяльність структурних підрозділів ретельно координуються керівництвом організації.

Одночасно є дуже низьким рівень делегування певних повноважень на більш низький рівень ієрархії. Якщо кожна роль в цій організації буде виконуватись відповідно до визначеного плану, то організація буде працювати ефективно, а поставлені завдання будуть успішно виконані. Ейфелева вежа, що знаходиться в місті Парижі, не випадково обрана в якості символу для цього типу культури, адже вона є симетричною і вузькою вгорі, має широку базу, а також є стабільною і стійкою. Її структура є набагато більш важливою, ніж її призначення.

Структура та взаємовідносини між співробітниками організації цього типу значно відрізняються від моделі типу «сім'я». Кожна ланка на більш високому рівні ієрархії має чітку функцію контролю нижчих ланок. Працівник має підпорядковуватись своєму керівникові, працювати за його вказівками. Основним завданням керівника в свою чергу є визначати завдання роботи своїх підлеглих та контролювати їх виконання. При цьому особисті риси працівників (як керівників, так і їх підлеглих) мають невеликий вплив на практичну діяльність організації, адже вони зобов'язані працювати, насамперед, із дотриманням посадових інструкцій, регламентів, інших нормативних актів та офіційних документів.

Кар'єра в організаціях цього типу будується на професійних знаннях і навичках. Розвиток персональних взаємовідносини між співробітниками не є дуже поширеним, одночасно в них суворо засуджуються фаворитизм та кумівство. Існує також досить детальний опис вимог до кожної посади в такій організації, відповідно до яких відбувається відбір потенційних кандидатів для роботи. У зв'язку з цим можна констатувати, що такий тип корпоративної культури є характерним для секретаріатів міжнародних організацій із мультикультурним та мультинаціональним середовищем співробітників (Рада Європи, Європейська Комісія, ООН, ОБСЄ, ОЕСР, СОТ тощо).

Тип культури, що отримав назву «керований снаряд», відрізняється від розглянутих вище типів більш низьким рівнем ієрархії. У своїй діяльності такі організації базуються на окремих експертах чи професіоналах, які працюють в міні-групах та певних командах з метою досягнення конкретних та чітко визначених результатів. Такі групи (команди) створюються на певний період часу і служать інструментом для виконання того чи іншого проєкту (завдання). У подальшому співробітники мають бути готові працювати над іншими завданнями в інших групах. Єдиним критерієм визначення цінності співробітника організації є результати його роботи та внесок у загальну справу. Такий тип корпоративної культури є характерним переважно для науково-дослідних установ, експертних організацій тощо.

Вид корпоративної культури, який отримав назву «інкубатор», базується на теорії екзистенціалізму, головне місце в якій належить розвитку людини і реалізації її потенціалу. На думку прихильників цієї теорії, будь-яка організація повинна існувати, насамперед, для самореалізації та саморозвитку конкретних людей – співробітників організації. Організація такого типу характеризується високою персоналізацією та низьким рівнем ієрархії.

Такі організації дуже уважно ставляться до своїх співробітників, а також є чутливими до інновацій. Авторитет лідерів таких організацій носить персональний характер, він заснований на певних ідеях і бажанні вести людей до завдань та результатів, які поділяються усіма членами

організації. Оскільки ці організації мають мінімальну структуру, то в них майже немає ієрархії, а також дуже поширений ступінь індивідуалізму.

Враховуючи вищевикладене, деякі дослідники називають такі інституції «організаціями майбутнього», адже вони є надзвичайно прихильними до інновацій. Одночасно слід зазначити, що існують також й інші підходи до вивчення моделей корпоративної культури.

Так, дослідником Е. Шейном у 1980-х роках було запропоновано власну (авторську) модель корпоративної культури (див. рис. 13).



Рис. 13. Модель корпоративної культури Е. Шейна

Перший рівень формують базові уявлення (знання) про людей і світ, а саме: уявлення про середовище навколо певної організації та взаємовідносини в самій організації; уявлення про природу людей (загальні характеристики людей); уявлення про природу людських вчинків (зокрема, уявлення про активність і діяльність людей); уявлення про природу міжособистісних відносин тощо. Ці базові уявлення не є ізольованими один від одного, а складають спільний образ. Для того щоб зрозуміти культуру організації, потрібно спочатку зрозуміти її світогляд, який знаходить своє відображення в конкретних цінностях і стандартах поведінки (другий рівень).

Деякі організації намагаються зафіксувати ці цінності та стандарти у певних нормативних документах та сформулювати таким чином так звану «філософію менеджменту організації». Разом ці базові передумови та стандарти поведінки дають поштовх до розвитку пріоритетів організації, що проявляється на третьому рівні – рівні символів і знаків. Невидимі до цього цінності стають на третьому рівні цілком видимими, вони інтерпретуються за допомогою певних символів, обрядів, ритуалів, традицій, професійних свят тощо. До елементів третього рівня належать також історії, навіть легенди про засновників та співробітників організації, важливі

віхи в її історії тощо. За допомогою елементів третього рівня корпоративна культура організації засвоюється її новими працівниками.

У зв'язку з цим слід зазначити, що вченими Ф. Харрісом і Р. Мораном запропоновано власну модель корпоративної культури, основними елементами якої є наступні складові:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації (в одних організаціях цінують приховування працівниками своїх внутрішніх настроїв, а в інших заохочують їх зовнішній прояв; в одних організаціях незалежність і творчість співробітників проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм);

2. Комунікаційна система та мова спілкування, адже використання усної, письмової, невербальної комунікації, навіть «телефонного права», відкритості комунікації відрізняє одну організацію від іншої. Одночасно аббревіатури та жестикуляції, які використовуються співробітниками, залежать багато в чому від галузевої, функціональної та територіальної приналежності тієї чи іншої організації;

3. Зовнішній вигляд, одяг співробітників організації;

4. Характер та організація харчування співробітників організації (зокрема, наявність чи відсутність в організації спеціальних місць для прийому їжі, існування дотацій для харчування; періодичність і тривалість прийомів їжі тощо);

5. Усвідомлення значення робочого часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників організації, дотримання трудового розпорядку та контроль за ним);

6. Взаємовідносини між співробітниками (з урахуванням їх віку, статі, соціального та матеріального статусу, службового положення, інтелектуального рівня, професійного досвіду і знань, релігійної та національної приналежності, хобі тощо);

7. Цінності, що розглядаються як набір критеріїв з оцінювання того, що є гарним, а що поганим), а також норми як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки людини;

8. Віра у щось, ставлення чи прихильність до чогось (віра в керівництво, колег по роботі, успіх, свої сили, справедливість та ін., а також вплив релігії та моралі);

9. Процес професійного розвитку працівника, організація професійного навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи, ставка на інтелект або силу, процедури інформування працівників, підходи до пояснення причин тих чи інших явищ тощо).

10. Трудова етика і мотивація в роботі (ставлення до роботи, розподіл обов'язків між співробітниками, чистота робочого місця, якість роботи, звички співробітників, оцінка результатів роботи і винагорода, умови просування по службі тощо).

Одночасно вченими та дослідниками Р. Рютінгером (див. рис. 14), Б. Усмановим (див. рис. 15), Г. Хофтседом (див. рис. 16) було запропоновано та обґрунтовано власні моделі корпоративної культури.

На основі дослідження представлених та інших моделей, аналізу спільних для них складових елементів можна визначити такі типи корпоративної культури:

- органічний, в якому простежується узгодженість із загальною місією, цілями та завданнями певного органу, а керівництво та комунікації розвиваються без конфліктів та є органічними;

- креативний, де переважає наявність вільної ініціативи та індивідуальної творчості серед співробітників, керівництво є демократичним у своїй діяльності, а комунікації досить інтенсивними;

- бюрократичний, в якому спостерігається наявність чітко поставлених цілей і завдань, сильне керівництво, визначені і зрозумілі правила комунікації;

- демократичний, що обумовлює наявність і практичну реалізацію демократичних принципів керівництва і комунікацій.



Рис. 14. Модель корпоративної культури Р. Рютінгера

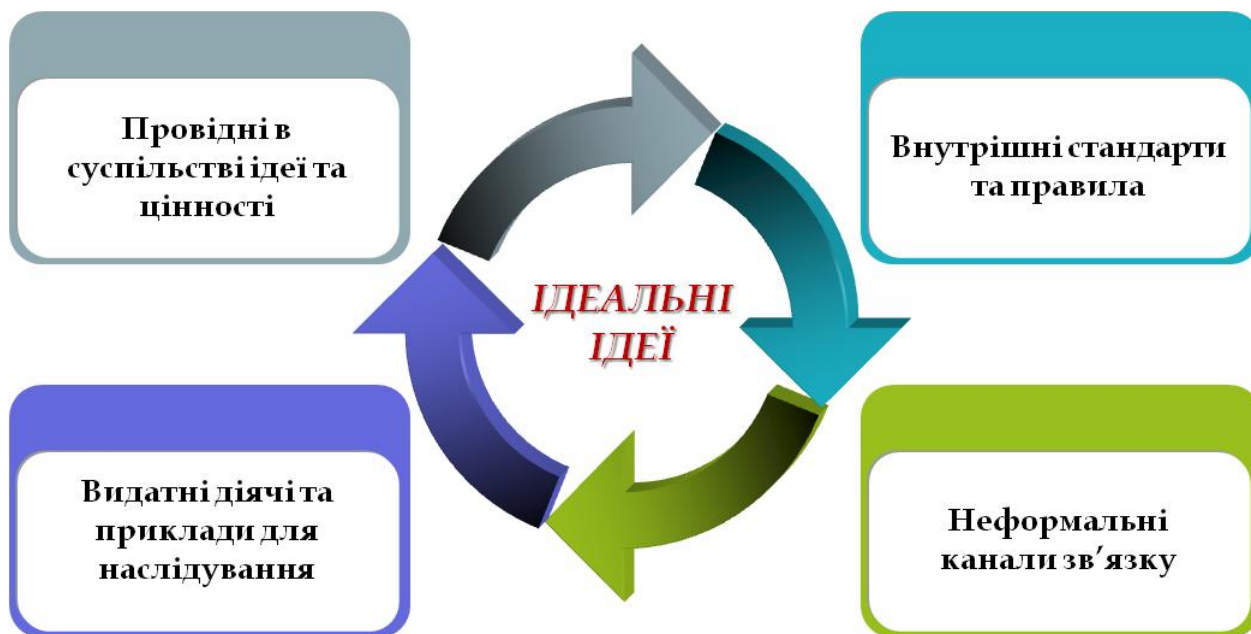


Рис. 15. Модель корпоративної культури Б.Ф. Усманова



Рис. 16. Модель корпоративної культури Г. Хофтседа

Цікавою, на наш погляд, є також модель, яка була запропонована фахівцями міжнародної організації «Performance Engineering Group» (див. рис. 17). Вона поєднує елементи корпоративної культури з елементами корпоративної стратегії.

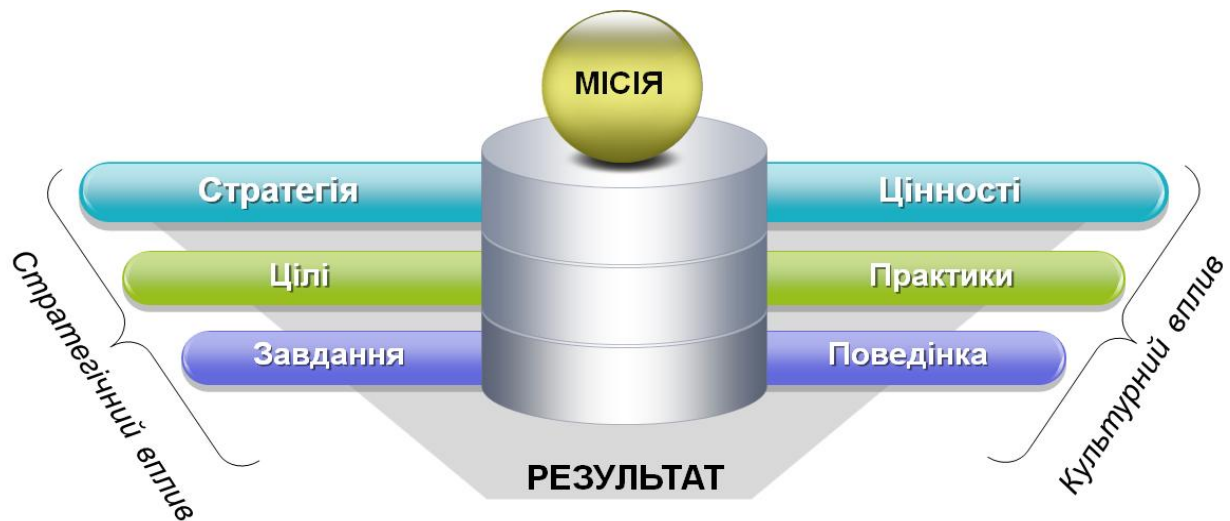


Рис. 17. Модель корпоративної культури, запропонована фахівцями компанії «Performance Engineering Group»

На базі аналізу ситуації в різних організаціях можна виділити домінуючу культуру та субкультуру. Домінуюча культура виражає основні цінності, які приймаються більшістю співробітників відповідного органу влади.

Корпоративна культура істотним чином впливає на ефективність діяльності такого органу. Все це обумовлює узгодженість корпоративної культури відповідного органу влади, із стратегією його діяльності, особливостями зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Субкультура отримує розвиток у великій за обсягом та структурою організації, відбиває загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення.

Вона розвивається в окремих структурних підрозділах і включає основні цінності домінуючої культури та додаткові цінності, властиві тільки співробітникам цього структурного підрозділу.

Слід розрізнити також сильну та слабку корпоративні культури. Міцність корпоративної культури певного органу (організації) можна визначити за такими характеристиками: ступінь, до якого корпоративна культура організації розділяється та підтримується його співробітниками, а також чіткість пріоритетів корпоративної культури.

Сильна корпоративна культура створює переваги для діяльності відповідної організації. Одночасно вона є серйозною перешкодою на шляху проведення змін, тому деякі дослідники рекомендують формувати помірно сильну корпоративну культуру. Сильна корпоративна культура є також безперечною та відкритою. Її можна розпізнати за цінностями, які прийняті у державному органі та розуміються, схвалюються і приймаються всіма його співробітниками.

Корпоративна культура вважається слабкою, якщо вона є поділеною на певні складові, які не є пов'язаними разом загальними цінностями і переконаннями.

Так, субкультури різних структурних підрозділів певного органу, що не пов'язані або знаходяться у конфлікті одна з одною, можуть мати негативний вплив на ефективність діяльності усього органу.

Слід зазначити, що орган влади, в якій загальні цінності та переконання не є визначеними та структурованими, не може мати чіткої корпоративної культури.

Разом з тим, необхідно наголосити, що інноваційні елементи різних розглянутих моделей можуть бути використані при формуванні нової корпоративної культури в органах влади в Україні. Формування корпоративної культури в органах влади переважно пов'язане із специфікою, сферою діяльності, в якій функціонує відповідний орган, соціальними, політичними та економічними умовами його існування, а також рядом інших внутрішніх і зовнішніх чинників.

Можна виділити три основні джерела, що безпосередньо впливають на формування і зміну корпоративної культури в органах влади, а саме: переконання, уявлення та цінності керівництва згаданого органу; колективний досвід, отриманий співробітниками органу у процесі його розвитку; нові переконання, уявлення та цінності, привнесені ззовні новими співробітниками цього органу, у тому числі новим керівництвом.

Український дослідник О. Бабич зазначає, що головними методами формування і підтримки корпоративної культури можна назвати наступні: заяви, заклики, декларації керівництва, навчання персоналу, система стимулювання, критерії відбору для роботи в організації, підтримка корпоративної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій, широке впровадження корпоративної символіки.

Разом з тим, за результатами власних досліджень та аналізу наукових джерел, ми можемо виділити такі принципи формування корпоративної культури в органах влади:

- комплексність планування розвитку органу влади, яке виражає не лише взаємовідносини між його співробітниками, але й уявлення про призначення (місію) цього органу в цілому та його працівників, цілі та завдання його діяльності;

- визначення цінностей, прийнятних і бажаних для цього органу;
- дотримання традицій, які значною мірою визначають характер і стиль управління;
- заперечення силової дії, згідно з якою не можна штучно насаджувати слабкій корпоративній культурі у певному органі елементи сильної корпоративної культури (і навпаки), або коригувати її без урахування згаданих критеріїв. Ефективність сильної корпоративної культури (як і слабкої) залежить від конкретних умов функціонування того чи іншого органу;
- комплексність оцінки, відповідно до якої оцінка дії корпоративної культури на ефективність функціонування органу влади повинна базуватися на комплексному підході. Цей принцип передбачає не лише врахування способів прямої дії корпоративної культури на ефективність відповідного органу, але й врахування ряду опосередкованих шляхів впливу.

У зв'язку з цим можна виділити п'ять основних етапів формування корпоративної культури в органах влади, а саме:

- визначення місії, стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- дослідження існуючої корпоративної культури, визначення рівня відповідності існуючої корпоративної культури обраній керівництвом стратегії розвитку органу влади;
- виявлення позитивних і негативних цінностей;
- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- цілеспрямовані дії на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей.

При формуванні корпоративної культури можуть бути використані наступні методи: інструменти інформаційної дії на нових співробітників – система наставництва та адаптації; внутрішня політика відповідного органу влади, що відображається у діях керівництва; поведінка і вчинки вищого керівництва, керівників структурних підрозділів і співробітників органу влади; інструменти інформаційної дії на співробітників влади (корпоративні свята, корпоративне видання, музей державного органу тощо).

Враховуючи вищевикладене, можна виділити сім основних елементів сформованої корпоративної культури в органах влади, а саме:

1. Ідеал, формулювання ідеального стану органу влади, до якого він прагне. Важливо щоб цей ідеал розділявся як керівниками і співробітниками цього органу, так і громадянами;
2. Цінності, коли визначаються ті поняття, які визнаються кращими для органу влади;
3. Цілі (місія), адже необхідно сформулювати основні довгострокові цілі, які певним чином є орієнтиром розвитку певного органу влади;
4. Знання, визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад в органах влади;
5. Стиль поведінки, тобто найбільш характерні для органу влади прийоми і принципи поведінки, що використовуються у службовій діяльності для досягнення поставлених цілей і виконання завдань;
6. Клімат, найбільш прості та найбільш помітні принципи взаємовідносин в органі влади, а також зовнішні атрибути (інтер'єр, символіка, дрес-код);
7. Процедури, тобто вимоги до стилю і методів управління в органі влади (планування та контроль, система мотивації, політика в сфері управління персоналом тощо).

Вітчизняний вчений В. Спивак визначає наступні джерела формування та управління корпоративною культурою: погляди, цінності, уявлення, що поділяються більшістю співробітників відповідної організації; колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку відповідної організації; нові погляди, цінності і уявлення, привнесені новими членами

організації та її керівниками тощо.

Процес формування нової корпоративної культури відбувається за допомогою інструментів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції відповідної організації. Процес зовнішньої адаптації пов'язаний з пошуком відповідним органом державної влади свого місця в системі державного управління, а також його пристосуванням до зовнішнього середовища. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний зі встановленням і підтримкою ефективних відносин у роботі між членами колективу.

Основними завданнями зовнішньої адаптації організації (в контексті формування нової корпоративної культури) можна визначити наступні: визначення місії організації і її головні завдання, а також вибір стратегії для виконання цієї місії; визначення специфічних цілей, досягнення згоди у їх досягненні; визначення методів, що можуть використовуватись для досягнення цілей, а також досягнення згоди щодо їх використання; вибір певної організаційної структури органу влади; встановлення дієвої системи стимулювання працівників; ідентифікація критеріїв виміру досягнутих результатів; створення ефективної інформаційної системи; визначення санкцій, інших можливих дій щодо окремих співробітників, які порушують певні стандарти та норми тощо.

Одночасно серед основних завдань внутрішньої інтеграції можна виділити наступні:

- встановлення «спільної мови» між співробітниками організації;
- вибір дієвих методів комунікації; встановлення критерії членства в організації та її групах (структурних підрозділах);
- визначення статусу членів організації; розподіл обов'язків між ними; визначення допустимого рівня відкритості в роботі;
- визначення як бажаної, так і небажаної поведінки співробітників;
- встановлення правил, що стосуються рівня та характеру відносин в органах влади між певними групами співробітників (із урахуванням статі, віку та інших показників);
- визначення допустимого рівня відкритості у роботі тощо.

З метою більш точної діагностики розвитку корпоративної культури в органах влади можна виділити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть сприяти або навпаки гальмувати позитивні зміни в корпоративній культурі організації (див. табл. 5).

Таблиця 5

### Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури

№	Сприятливі фактори	Фактори, що можуть гальмувати розвиток корпоративної культури
1.	Зростання контактів із зовнішнім середовищем, відкритість до сприйняття нових ідей	Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах організації
2.	Вивчення та аналіз потреб клієнтів (громадян)	Незрозумілі та непрозорі критерії оцінки успіху організації, а також мотивації її співробітників
3.	Дослідження та аналіз дій і досягнень конкурентів	Домінуюча позиція у певному середовищі, пов'язана з цим стагнація у діяльності організації
4.	Навчання співробітників за межами організації	Несприйняття ініціатив співробітників, зокрема з питань розвитку корпоративної





		культури
5.	Залучення відомих зовнішніх консультантів	Низький управлінський рівень, відсутність ротації керівного складу
6.	Тиск з питань розвитку корпоративної культури, забезпечення достатнього рівня мотивації співробітників	Хаотичний та несистемний підбір кадрів, застосування суб'єктивних критеріїв оцінювання
7.	Наявність в організації значних ресурсів, частина яких може спрямовуватись на розвиток корпоративної культури	Відсутність достатніх ресурсів для розвитку корпоративної культури
8.	Довгий «життєвий» цикл організації, що створює стабільні умови для розвитку корпоративної культури	Короткий «життєвий» цикл організації, відсутність традицій корпоративної культури
9.	Об'єктивний підбір кадрів, прозорі критерії кадрового і професійного зростання	Введення обмежень у роботі з кадрами за суб'єктивними ознаками (політичні, мовні та ін.)
10.	Постійний контроль з боку керівництва за станом корпоративної культури, застосування методів пропаганди усіх корпоративних досягнень	Постійна увага до питань розвитку корпоративної культури

Слід зазначити, що для ефективного управління корпоративною культурою в органі влади (чи іншій організації) необхідно забезпечити наявність та чітке функціонування окремих компонентів корпоративної культури.

Ці компоненти мають забезпечити низку заходів, що демонструють корпоративні традиції, викликають повагу до трудових, інтелектуальних, спортивних та інших досягнень, пропагують корпоративну культуру у внутрішньому середовищі підприємства та за його межами.

Метою таких заходів є виховання у працівників поваги до корпоративної культури організації та заохочення їх до підняття на ще більш високий рівень розвитку.

Важливими компонентами корпоративної культури відповідного органу влади є корпоративні документи, стандарти і організаційна структура. Через корпоративні ЗМІ сутність цих документів може бути доведена до членів трудового колективу.

Корпоративні вимоги повинні виконуватись усіма членами колективу, що забезпечить високий рівень довіри до них і буде сприяти розвитку взаємовідносин між співробітниками органу влади.

Як вже зазначалось, питання оцінки та діагностики корпоративної культури, управління нею почали активно вивчатись науковцями та практиками, починаючи з 1980-х років. У зв'язку з цим все це має здійснюватися в контексті загального розвитку того чи іншого органу влади із урахуванням комплексної стратегії і визначених цілей.

Перш ніж вносити відповідні зміни, необхідно провести дослідження корпоративної культури, що вже існує у відповідному органі влади. Одночасно на основі аналізу наукових джерел можна визначити основні методи оцінювання корпоративної культури в органах влади, а саме:

- неформалізовані методи, в основі яких лежить використання таких інструментів, як глибинне інтерв'ю, монографічні дослідження (спостереження); вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації; вивчення практики управління, що склалася в організації; аналіз документів організації; спостереження заходів, які проводяться в певній організації тощо;

- формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням інструментів соціологічних досліджень (анкетування, тести тощо), рольових ігор, тренінгів; різних стандартизованих опитувальників, які підготовлені із урахуванням згаданих моделей Г. Хофштеде, Е. Шейна, Д. Денісона, К. Камерона і Р. Куїнна, Т. Діла і А. Кенеді та ін.

Серед великої кількості підходів до вирішення проблеми діагностики корпоративної культури цікавим є методологічний підхід, що базується як на стандартних діагностичних процедурах, так і на спеціальних методах оцінки корпоративної культури в організації. Цей підхід передбачає якісну та кількісну оцінки корпоративної культури в органах влади.

У зв'язку з цим аналіз внутрішніх організаційних процесів і корпоративних культурних цінностей в органах влади може включати такі складові: дослідження чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відповідного органу влади; вивчення наявної системи стратегічного розвитку органів влади (вивчення існуючих регламентів стратегічного управління, їх вживаність і результативність для певної *організації*); аналіз наявної системи управління персоналом (вивчення регламентів, інших нормативно-правових актів, їх відповідність стратегічним цілям і завданням підприємства, їх вживаність і результативність для діяльності відповідного органу влади); аналіз застосування і розпізнання корпоративного стилю (ідентифікації) органів влади при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем; аналіз існуючої внутрішньої корпоративної культури як всередині органу влади, так і при взаємодії з представниками інших інституцій та організацій (партнерами, клієнтами) або громадянами; виявлення «проблемних зон» корпоративної культури у відповідному органі влади, розробка рекомендацій щодо їх усунення. Одночасно можна запропонувати наступний алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури (див. рис. 18).



*Рис. 18. Алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури*

Проведення аналізу корпоративної культури в органах влади може проводитись за наступними напрямками: вивчення базових цінностей, традицій і символіки, стандартів поведінки, найбільш визначних особистостей цього органу, сприйняття певних особливостей тощо.

В ході реалізації цього етапу мають бути проаналізовані діяльність усіх структурних підрозділів органу влади, а також виявлення усіх базових цінностей (зокрема, тих цінностей, що вже сформовані, а також цінностей, які можуть бути сформовані у майбутньому). На даному етапі має бути також проведена експертна оцінка корпоративної культури органу влади, що обумовлює заповнення оціночних таблиць, аналіз та обробку персональних даних тощо.

Слід також наголосити на важливості аналізу та вивчення відповідного типу корпоративної культури. Як зазначається деякими дослідниками, в основі будь-якого типу корпоративної культури лежить певна система цінностей, яка виступає природним регулятором поведінки співробітників органів влади. Цінність, яка виступає у формі формально закріпленого в документах організації вимог до відповідної поведінки, лежить в основі корпоративної культури як інструменту управління персоналом.

Рівень та цінність інструментаріїв, що використовуються у цьому процесі, є ключовими для даної технології управління. Позиція персоналу органів влади визначає допустимий тиск (зміст нових цінностей, характер їх впровадження тощо) з того чи іншого аспекту модифікації корпоративної культури.

Одночасно інтегральні показники рівня ціннісного тиску визначаються на базі приватних індикаторів, що характеризують такі фактори: різноманітність вимог, що пред'являються до персоналу; дисциплінарна строгість (санкції) за їх порушення; різноманітність мотиваційних елементів, а також частота їх застосування.

Приватні індикатори рівня ціннісного тиску визначаються на базі наступних параметрів: вимоги до трудової дисципліни співробітників (можливі доповнення до типових посадових інструкцій), вимоги до зовнішнього вигляду співробітників органів влади, вимоги, які стосуються їх позаробочого часу.

Разом з тим, усі згадані вимоги, за невиконання яких можуть бути застосовані певні санкції, можуть бути розділені на дві наступні групи: дисциплінарні санкції, які спрямовані на безпосереднє забезпечення виконання співробітниками їх прямих обов'язків; «соціокультурні» вимоги (санкції), які непрямим чином впливають на ефективність діяльності персоналу. При цьому дана група включає в себе певні підгрупи, що характеризують різноманітність можливого арсеналу санкцій.

Поряд із санкціями мають також бути використані мотиваційні фактори, а саме: винагороди (фіксована або диференційована частини заробітної плати, премії, інші виплати тощо); подарунки; соціальний пакет, що може включати в себе безкоштовне медичне страхування, пенсійне забезпечення, видатки на транспорт, харчування, допомога в навчанні, отриманні додаткової кваліфікації тощо.

Як зазначають деякі дослідники, критеріями застосування як санкцій, так і певних мотиваційних факторів мають виступити щорічні програми атестації співробітників, співставлення критеріїв оцінки роботи співробітників з цілями організації, результати програм підвищення рівня професійної компетентності співробітників органів влади та ін.

На другому етапі певною групою експертів (як внутрішніх, так і зовнішніх) має бути проведено узгодження та діагностика цінностей усередині визначеного типу корпоративної культури.

На наступному (третьому) етапі здійснюється розробка та поступове впровадження нової корпоративної культури (або її елементів) у відповідних органах влади.

Четвертий етап передбачає ідентифікацію та послідовне виведення за межі організації («утилізацію») несумісних з новою корпоративною культурою цінностей та елементів.

На заключному (п'ятому) етапі мають бути здійснені діагностика, моніторинг та оцінка нововведень у корпоративній культурі відповідного органу влади. Ці заходи мають бути здійснені за допомогою методики оцінки ефективного управління, яка має сприяти мінімізації негативних ефектів від впровадження новацій та одночасно збільшенню позитивних ефектів.

Серед можливих негативних ефектів впровадження (або модифікації) корпоративної культури слід виділити наступні: зниження задоволеності співробітників роботою в органі влади; звільнення співробітника за власним бажанням з метою пошуку менш регламентованої (що стосується корпоративної культури) роботи; високі показники відсутності на робочу місця, а також збільшення у співробітників захворювань та перебування на лікарняному.

Одночасно підвищення позитивних ефектів є пов'язаним із такими показниками: задоволення роботою, керованість поведінки персоналу, підвищення ефективності діяльності як окремих структурних підрозділів, так і в цілому органу влади.

Механізми впровадження і підтримки нової корпоративної культури в органах влади можна поділити на дві великі групи, а саме: первинні механізми впровадження основ корпоративної культури (оцінка і контроль явищ і процесів з боку лідерів; поведінка лідерів у критичних ситуаціях і під час організаційних криз; об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів; свідоме рольове моделювання; навчання і наставництво; об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу працівників органів влади; об'єктивні критерії при відборі, просуванні та звільнення працівників відповідного органу влади тощо); вторинні механізми формування та закріплення основ корпоративної культури (механізми розвитку органів влади, організаційні звичаї та ритуали, організаційні системи та процедури, організаційні звичаї та ритуал, дизайн фізичного простору, фасадів і будівель, офіційне визнання філософії та цінностей органу влади чи територіальної громади).

Разом з тим, важливим завданням є підтримка корпоративної культури в органах влади, що є досить складним і комплексним процесом.

Опис корпоративної культури в органах влади може бути складений або робочими групами з числа працівників і співробітників відповідного органу, або кадровою службою (службою персоналу). Оптимальним варіантом є поєднання обох методів.

При формулюванні описів необхідно враховувати, що зазвичай існує певна розбіжність між існуючою і бажаною корпоративною культурою, а також між точками зору різних людей, тому кожного разу доведеться знаходити баланс між різними формулюваннями.

Одночасно є доцільним виділити наступні методи подальшої підтримки та розвитку корпоративної культури в органах влади: декларування та підтримка керівництвом органу місії, цілей, правил і принципів діяльності цього органу, що визначають відношення до його співробітників і громадськості; підтримка зовнішніх символів (індикаторів) включає вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, оформлення приміщень, організацію системи заохочення і покарань, відкритість і прозорість критеріїв, що лежать в основі кадрових рішень; система взаємовідносин в колективі та зворотного зв'язку між керівництвом органу, його структурних підрозділів та співробітниками; підтримка існуючих традицій органу влади; участь керівництва органу влади у відповідних організаційних заходах; поведінка керівництва органу в кризових ситуаціях; якість кадрової політики органів влади.

Ухвалення рішень службовцями має ґрунтуватися на принципах прозорості та адекватності. Вони повинні надавати один одному достовірну інформацію своєчасно, без порушення норм конфіденційності та із урахуванням прийнятих колегіальних рішень.

У разі виникнення корпоративних конфліктів співробітники мають знаходити шляхи їх вирішення шляхом переговорів з метою забезпечення ефективної роботи та належної ділової репутації. Процес підтримки корпоративної культури представлений на рис. 19.



*Рис. 19. Процес підтримки корпоративної культури*

На нашу думку, формування корпоративної культури слід починати з наступних кроків: мотивації персоналу – стимулювання особистих заслуг та досягнень, перспектив кар’єрного зросту, визнання та пошани; удосконалення ієрархії управління і влади – розподілу повноважень, відповідності посадових осіб займаним посадам; розробки ефективних критеріїв відбору на посади різних категорій службовців; підвищення дисципліни в органах влади; визначення та впровадження оптимального стилю керівництва (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва); вдосконалення процесів прийняття рішень, оцінки ефективності роботи тощо.

Ми можемо також погодитись із думкою деяких дослідників про те, що будь-який процес змін складається з трьох етапів: «розморожування», когнітивного реструктурування і «заморожування». Якщо в якійсь частині базової структури відбуваються зміни, то вся система

знаходиться в стані дисбалансу. При цьому діяльність системи є спрямованою не просто на закріплення вже існуючих уявлень, а на щось більше.

Виникнення такого дисбалансу називається «розморожуванням» системи або формуванням мотивації до зміни. Виділяють три причини, які супроводжують формування цієї мотивації, а саме: достатня кількість даних, що суперечать сформованому порядку речей і приводить до серйозного дискомфорту і дисбалансу; отримані дані входять у суперечність з головними цілями та ідеями організації, що викликає занепокоєння або відчуття провини зі сторони співробітників; достатня психологічна безпека, тобто наявність можливості вирішити проблему без втрати індивідуальності співробітників або цілісності організації. Все це дозволяє членам організації погодитися з новими даними, пропозиціями, а не заперечувати, відкидати їх.

Після того як організація виявилася «розмороженою», в ній починається процес трансформації змін. Більшість процесів перетворень припускають зміну поведінки, необхідної для формування основ когнітивного перегляду уявлень. Поведінка може бути змінена насильно. Разом з тим, якщо цьому не передувало або не сприяв когнітивний перегляд уявлень, то при зникненні примусової сили все повернеться на свої старі місця.

Завершальним етапом будь-якого процесу змін є повторне «заморожування», тобто закріплення нової поведінки або пізнань за допомогою одержання підтверджуючих даних. Якщо такого підтвердження не відбувається, процес пошуку і пристосування має продовжуватись.

Слід також наголосити, що механізми зміни корпоративної культури є різними в залежності від стадії розвитку організації, а саме: на стадії заснування та раннього розвитку організації зміни реалізуються еволюційним шляхом, за допомогою інструменту «внутрішньої організаційної терапії», сприяння створенню гібридних культур тощо; на етапі «середнього віку» існування організації зміни корпоративної культури відбуваються за допомогою систематичного підживлення з обраних субкультур, реалізації проєктів розвитку організації і створення паралельних навчальних систем, змін певних технологічних факторів тощо; на «зрілому» або фінальному етапі зміни здійснюються за рахунок «втручання» та впливу сторонніх осіб і організацій, «розвінчання» певних міфів, стереотипів тощо.

При зміні корпоративної культури можливою є також зміна поведінки співробітників організації. При цьому можна виділити наступні моделі поєднання змін в поведінці і корпоративній культурі: значні зміни поведінки та корпоративної культури (постійні зміни); суттєві зміни корпоративної культури без зміни поведінки (проблеми здібностей і підготовки); помітні зміни поведінки без зміни корпоративної культури (проблеми прихильності і послідовності).

Слід також наголосити, що для формування корпоративної культури повинен бути вироблений певний формалізований механізм, який би відповідав основним етапам формування корпоративної культури і був здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов.

Можна погодитись із думою багатьох дослідників про те, що обов'язковими для формування позитивної корпоративної культури в органах влади є наступні елементи: удосконалення стилю керівництва, введення стимулюючої системи винагороди, оптимізацію навчання кадрів, упровадження прогресивної кадрової політики, приділення адекватної уваги робочому оточенню тощо.

Таким чином, корпоративна культура є предметом розвитку і змін протягом усього періоду існування відповідного органу влади.

Особливе місце у формуванні корпоративної культури займає взаємодія з громадськістю («паблік рилейшнз» - PR). У зв'язку з цим деякі науковці вважають, що «паблік рилейшнз» слід розуміти як вплив органів управління на громадську думку у напрямі формування бажаної

поведінки різноманітних суб'єктів, а також як технологію сучасної соціальної політики.

Основою ефективної взаємодії з громадськістю є створення зовнішнього і внутрішнього соціально-політичного та психологічного середовища, яке є необхідним для успішної роботи органів влади, забезпечення певної поведінки громадян щодо даного органу. Будь-які заходи «паблік рилейшнз», що здійснюються відповідним органом влади, спрямовуються не тільки на зовнішнє середовище, але й «в середину» організації, тобто на своїх працівників з метою формування сприятливих людських відносин, неформальної комфортної атмосфери спілкування, злагоди та взаємопорозуміння в колективі тощо.

Важливим напрямом формування позитивної корпоративної культури органів влади є удосконалення надання адміністративних послуг. Розробка та затвердження порядку їх надання сприяє впровадженню позитивної корпоративної культури у відповідному органі влади.

Для роботи за таким порядком необхідна певна мобілізація фахівців різного профілю та кваліфікації, створення компетентної команди, психологічно готової у найбільш оптимальний спосіб реалізувати місію організації. Отже, особлива цінність такого порядку вбачається у системному підході до вчинення процедури надання адміністративних послуг.

Корпоративна культура у вчиненні процедур – це культура дії, і тому вона не може бути нейтральною. Саме тому головне завдання керівництва відповідного органу влади полягає в розвитку її позитивних аспектів, завдяки чому забезпечується привабливість дій суб'єкта управління, а перш за все, інноваційний підхід до вирішення системних типових управлінських завдань. Такий підхід привносить елемент інноваційного менеджменту в діяльність органів влади та підвищує ефективність і результативність їх роботи.

Як вже зазначалось, управління корпоративною культурою можна визначити як процес, що складається з формування, підтримки і зміни організаційної культури у відповідних інституціях та організаціях. Досвід свідчить, що реалізація цього процесу має бути підкріплена новими інструментами стратегічного планування, проектного менеджменту, «управління знаннями» та «вимірювання результату і заохочення».

Перспективними напрямками діяльності також є підвищення кваліфікації на робочому місці та дистанційні форми навчання. Дієвим засобом є підтримка кращих носіїв і зразків організаційної культури через мотивацію, стимулювання, винагороду, оприлюднення кращих досягнень, сайти, презентації (блок «вимірювання результату і заохочення») тощо.

Слід звернути увагу на те, що під час втілення змін корпоративної культури повинен працювати так званий принцип «першого керівника», коли керівник відповідного органу влади (іншої інституції чи організації) власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність здійснюваних змін та нововведень. Також повинен бути реалізований принцип «водоспаду», коли керівництвом розробляються положення корпоративної культури, які «спускаються» вниз, по рівнях ієрархії, аж до рівня спеціалістів, «змиваючи» старі зв'язки і відносини між співробітниками.

З метою підтримки формування та розвитку корпоративної культури в органах державної влади підготовлено відповідні рекомендації, які передбачають визначення стадій зрілості корпоративної культури на основі певних критеріальних ознак. Одночасно рівень зрілості можна визначити як інтегральний показник, що відображає ступінь розвитку характеристик корпоративної культури. На підставі виявленого показника зрілості корпоративної культури у певному органі влади може бути прийнято рішення про можливість і доцільність її зміни. Аналіз наукових джерел допомагає визначити чотири рівня зрілості корпоративної культури, а саме:

1. Перший рівень зрілості має такі ознаки: орган влади не має проголошених цінностей;



службовці самі визначають, що вітається в організації, а що – ні; корпоративна культура підтримується у вигляді легенд, традицій; знання про цінності органу влади у вигляді особистого досвіду його працівників; можливі поодинокі випадки управління корпоративною культурою в окремих підрозділах. Для переходу на наступний рівень зрілості потрібно визначити ключові цінності органу влади та довести їх до відома усіх працівників, тому цей рівень має назву «знати»;

2. Другий рівень зрілості має такі ознаки: певні правила задокументовано, але наявність документації з формування корпоративної культури не свідчить про те, що правила працюють. Поступово відбувається усвідомлення керівництвом відповідного органу влади загальної користі від управління корпоративною культурою, тому назва цього рівня зрілості – «розуміти»;

3. Третій рівень зрілості корпоративної культури органу влади характеризується тим, що цінності та норми органу доведено до персоналу; вони втілюються в роботі, використовуються інструменти управління на засадах якості. Отже, виробляються певні моделі поведінки працівників відповідного органу, звідси назва «використовувати»;

4. На четвертому рівні зрілості корпоративної культури управління змінами стає стандартним процесом, що відбувається постійно. При цьому залучається набутий досвід формування корпоративної культури, відбувається оновлення цінностей, правил, що впливає на поведінку персоналу, що визначає назву «постійні оновлення».

Одночасно слід наголосити, що перехід від одного до іншого рівня корпоративної культури обумовлює наявність відповідної стратегії, методології та інструментів.

Формування корпоративної культури є спробою конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників органів влади. Організаційні норми і цінності, що впроваджуються у відповідному органі влади, можуть вступати в конфлікт з реальними, а тому можуть не сприйматись окремими співробітниками. Одночасно державні службовці зобов'язані виконувати свої професійні функції сумлінно та розумно, запобігаючи виникненню потенційного конфлікту інтересів. Вони повинні у своїй діяльності керуватися вимогами чинного законодавства, етичними стандартами та загальноприйнятими нормами ділового етикету.

Головною метою впровадження корпоративної культури є досягнення одностайності (консенсусу) фахівців при прийнятті рішень. Корпоративна культура припускає передбачуваність і керованість поведінки, тактичну або стратегічну спрямованість; об'єктом її впливу є люди. Крім того, корпоративна культура дозволяє впроваджувати стандарти якості в системі державного управління, а також допомагає їх дотримуватись у практичній діяльності органів влади. Разом з тим, важливого значення набувають питання забезпечення ефективного управління корпоративною культурою в органах влади, дотримання певного рівня зрілості корпоративної культури, а також забезпечення еволюційного переходу від одного рівня корпоративної культури до іншого (більш високого) рівня.

Аналізуючи окремі наукові джерела, можна виділити такі принципи корпоративної культури державних службовців: високий корпоративний дух співробітників та постійна робота з його зміцнення; пошана та відсутність бар'єрів у взаємовідносинах керівництва і співробітників; заохочення ініціативи і прагнення співробітників до самовдосконалення; дотримання співробітниками етичних норм корпоративної поведінки; дотримання норм ділової етики; формування і підтримка позитивного іміджу; формування і розвиток корпоративного стилю; соціальна відповідальність тощо.

Для формування сприятливої корпоративної (організаційної) культури необхідно здійснювати такі кроки:

*1. Удосконалити стиль керівництва:*

- делегувати працівникам вагомі повноважень і відповідальність, залучати їх до прийняття управлінських рішень;

- забезпечити чіткий контроль кінцевих результатів роботи.

*2. Впровадити систему винагороди, яка б сприяла результативності та ефективності діяльності:*

- забезпечити винагороду працівників, засновану на їх особистих досягненнях і результатах роботи.

*3. Оптимізувати навчання:*

- забезпечити проведення тренінги, семінари, навчання на робочому місці, впровадити програму адаптації (для новопризначених працівників), за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки;

- заохочувати діалог, обмін ідеями, досвідом, знаннями.

*4. Впровадити прогресивну політику управління персоналом:*

- забезпечити добір працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;

- забезпечити формування у працівників державного органу позитивних цінностей.

*5. Побудувати систему внутрішнього PR:*

- забезпечити нову інтерпретацію старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;

- створити систему інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, електронна розсилка, корпоративна газета тощо.

*6. Забезпечити зворотний зв'язок з працівниками:*

- підтримувати неформальне спілкування, проведення регулярних нарад, зустрічей із колективом;

- проводити опитування працівників (employee survey) та/або використовувати оцінку за методикою «360 градусів».

**Загальні рекомендації для керівників-лідерів щодо сприяння інноваційності:**

*1. Дотримуйтеся принципів організаційної інноваційності, зокрема:*

- враховуйте ефект Ваших уявлень про сферу діяльності, державний орган (ідеальна модель, приклад);

- усвідомлюйте, що у Вас виходить найкраще;

- шукайте можливості, розвивайте партнерства та альянси; заохочуйте роботу в малих групах, командах;

- визначте цілі, систему винагород, але не визначайте засоби, дайте простір для вибору дій.

*2. Для того, щоб бути креативним та вдосконалювати процеси діяльності, варто:*

- робити кроки, які додатково підвищують ефективність і результативність діяльності, цінність отриманих результатів;

- зосереджуватися на потребах громадян;

- використовувати дієві технології;

- думати про нові форми, способи реалізації програм (наприклад, за допомогою Інтернету, соціальних мереж);

- залучати інших.

Керівники не повинні бути бар'єром для інновацій. Вони самі повинні бути тими змінами, мають створювати умови, в яких працівники можуть навчатися, обмінюватися досвідом, не боятися висловлювати свої критичні зауваження та нові ідеї, можуть максимально розкрити свій потенціал.



ПРОЄКТ  
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ  
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



ПРЯМУЄМО  
РАЗОМ

Керівники-лідери несуть відповідальність за забезпечення умов для ініціації, апробації та реалізації нових ідей.

### 3.4. Корисні посилання

1. Конституція України [Закон від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР] (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141).
2. Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16 вересня 2014 року № 1678-VII.
3. Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 року № 1682-VII.
4. Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки» від 14 жовтня 2014 року № 1699-VII.
5. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII.
6. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII.
7. Бабич О. Корпоративна культура в умовах суспільної трансформації / О. Бабич // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : зб. наук. праць. – Запоріжжя : ЗДІА. – 2004. – Вип. 17. – С. 223–226.
8. Батіщева О. С. Випробування глобалізацією: проблема нееквівалентності міжкультурного обміну / О. С. Батіщева // Ефективність державного управління: зб. наук. праць Львів. регіон. ін.-ту держ. упр. УАДУ при Президентові України / за заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 3. – С. 55–61.
9. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія / О. Ю. Бобровська. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 284 с.
10. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / В. В. Толкованов, Н. В. Щербак, Т. В. Василевська, В. П. Удовиченко. – Київ: Крамар, 2008. – 212 с.
11. Грицяк Н.В. Впровадження етичних принципів демократичного врядування та їх значення / Н. В. Грицяк // Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 24. – С. 102–107.
12. Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. – 616 с.
13. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / за заг. ред. В. М. Князева. – К. : НАДУ ; Міленіум, 2003. – 320 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.], 2011. – 748 с.
16. Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств: навч. посібник / Г. А. Колесніков. – Луцьк: ВІЕМ, 1997. – 350 с.
17. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Т. І. Євтухової, Ю. В. Легенька. – Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.
18. Корпоративна культура: навчальна програма підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування «Корпоративна культура» / за заг. ред. Ю. В. Легенька. – Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. – 80 с.
19. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в

- Україні та інших європейських країнах : зб. / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов. – К. : Крамар, 2010. – 258 с.
20. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
  21. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24-29.
  22. Нинюк М. Державний службовець та етична культура / М. Нинюк // Вісник УАДУ. – 1999. – № 2. – С. 156–164.
  23. Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління / Л. Д. Пермякова // Держава та регіони : зб. наук. праць. – Запоріжжя: Клас. прив. ун-т, 2012. – Вип. 3 (39) – С. 80–85.– (Серія “Державне управління”).
  24. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособие / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
  25. Писаренко Ж. А. Етична культура державних службовців як елемент культури державного управління / Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 3 (39). – С.160–163.
  26. Писаренко Ж. А. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом у державних органах / Ж. А. Писаренко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: у 2-х ч. – Полтава: ПУСКУ, 2008. – № 3(30). – Ч.2. – С. 379–380.
  27. Публічне адміністрування в Україні: навч. посібник / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2012. – 256 с.
  28. Радченко О. В. Політична культура громадян як чинник взаємодії влади і суспільства / О. В. Радченко // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – 2004. – № 4. – С. 169–174.
  29. Рафаева О. С. Коррекция корпоративной культуры / О. С. Рафаева // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34–40.
  30. Резник Ю. М. Сущность корпоративной культуры в современной организации / Ю. М. Резник, К. А. Кравченко // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – С. 63–69.
  31. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или возможно провести самим! / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25-27.
  32. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук// Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86–89.
  33. Сергієнко Е. Пріоритети трансформації організаційної культури в органах місцевого самоврядування / Е. Сергієнко // Теорія та практика державної служби : мат-ли наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 19–20 вересня 2008 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С. 176–178.
  34. Сергієнко Е. О. Організаційна культура в публічному управлінні: термінологічні проблеми / Е. О. Сергієнко // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 18/19. – С. 361–367.
  35. Сидоренко Н. С. Управління професійною культурою як управління компетенцією (компетентністю) кадрів / Н. С. Сидоренко // Менеджер. – 2010. – № 2(52). – С. 135–141.
  36. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
  37. Толкованов В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / В. Толкованов. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – 264 с.

38. Трейси Б. Личность лидера / Б. Трейси, Ф. Шеелен ; пер. с англ. – М. : Попурри, 2002. – 288 с.
39. Ульяновский А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
40. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посібник / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова та ін. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 148 с.
41. Управлінське лідерство: виклики сьогодення : кол. монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – 600 с.
42. Хаварівська Г. С. Проблема правової культури управлінських кадрів / Г. С. Хаварівська // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. І. Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 11. – С. 317–324.
43. Чукут С. А. Духовна культура та національне питання в контексті процесу державотворення в Україні (на початку ХХ ст.) / С. А. Чукут // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ЛФ УАДУ. – Львів, 1999. – №2. – С. 23–28.
44. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; под ред. В. А. Спивака ; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
45. Штиршов О. Етична інфраструктура як механізм впливу на формування управлінської еліти / О. Штиршов // Наукові праці : наук.-метод. журнал. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – Вип. 147, т. 135. – С. 82–86. – (Серія “Державне управління”).
46. Щербак Н. Науково-теоретичні підходи до вивчення корпоративної культури в публічному управлінні / Н. Щербак // Актуальні проблеми держ. упр. : зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2014. – Вип. 3 (59). – С. 26–29.
47. Герасичев В., Синякин О. Dream Team. Как создать команду мечты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
48. Голдстэйн Д., Крегер О. Творческая личность. Как использовать сильные стороны своего характера для развития креативности. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 416 с.
49. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Энни Макки, Ричард Бояцис. – М., Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с.
50. Інтеграція України в європейський інформаційний простір : виклики та завдання: колективна монографія / упорядкування і загальна редакція: Пазюк Андрій Валерійович. – К.: ФОП Клименко, 2014. – 272 с.
51. Милкович Дж. Т., Ньюман Дж. М. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. И. Белоус, Т. Окуроковой, Е. Смыковской, Е. Сурпиной. – М.: Издательство «Вершина», 2009. – 760 с.
52. Митчелл Дж. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента / Джек Митчелл; пер. с англ. Алексея Андреева. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.
53. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
54. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони; пер. с англ. И. Э. Коротенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 125 с.
55. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 288 с.

56. Седнев А. Выступление без подготовки. Что и как говорить, если вас застали врасплох / Андрей Седнев; пер. М. Курилюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
57. Стаут Ларри. Управление персоналом. Настольная книга менеджера = Human Resource Management. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006 – 536 с.
58. Чемяков В. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. – М.: Издательство «Вершина», 2007. – 208 с.
59. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортоновский метод / Ричард Шелл; пер. с англ. Н. Мезина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.
60. Эдэйр Дж. Искусство управлять людьми и самим собой / Джон Эдэйр; пер. с англ. Ю. Гольдберга, М. Анфимова. – М.: Эксмо, серия «Психология общения», 2006. – 656 с.
61. Эффективность на работе. Держать фокус. Управлять энергией. Добиваться выдающихся целей / пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с. (Harvard Business Review Guides).
62. Юри У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов / Уильям Юри; [пер. с англ. Татьяны Новиковой]. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 240 с.
63. Apel K.-O. Une etique universaliste est-elle possible? / K.-O. Apel // La philosophie en Europe / UNESCO. – Paris : Gallimard, 1993. – P. 487–504.
64. Charman R. A. Ethics in the public service / R. A. Charman. – Ottawa : Carleton Univ. Press, 1993. – 215 p.
65. Ethics in the public service: Current issues and practice. – Paris: OECD, 1996. – 66 p.
66. Criteria for good governance in the defence sector. International standards and principles / Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015. – 66 p. – Available at: <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>.
67. Law of the European Union: a Textbook for Master Students /ed. P. Biriukov and V. Tuliakov. – Voronezh: VSU Publishing House, 2016. – 476 p. – Available at: [http://www.intlawvsu.ru/wp-content/uploads/2016/07/EU\\_Law\\_text.pdf](http://www.intlawvsu.ru/wp-content/uploads/2016/07/EU_Law_text.pdf).
68. McConnell Steve. Rapid Development: Taming Wild Software Schedules. – Redmond, Wa.: Microsoft Press, 1996. – 660 p.
69. McKenna Patrick J., Maister David H. First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals. – NY: Free Press, 2002 – 320 p.

## Модуль 4. Лідерство та стратегічне управління державним органом

### 4.1. Аналіз політики. Стратегічне планування та бюджет

У широкому розумінні, аналіз політики - методика та практика демократичного урядування, що полягає у всебічному вивченні ситуації та визначенні проблеми у певній сфері (секторі) державного управління, аналізі її причин, визначенні альтернативних шляхів її розв'язання та виборі оптимальних рішень на основі оцінки впливу та із врахуванням позицій різних зацікавлених сторін.

Застосовуючи досягнення сучасної науки й технології, аналіз політики підказує можливий напрямок дій, збирання інформації та обґрунтування доказів вигід та інших наслідків, які супроводжують прийняття рішень і їхнє втілення, щоб допомогти виробникам політики вибрати найоптимальнішу дію. Аналіз політики також враховує політичні й організаційні труднощі, з якими пов'язане прийняття рішень та їх впровадження.

Мета аналізу політики полягає в тому, щоб покращити процес й результат вироблення політики через створення, критичне оцінювання й комунікацію політико-релевантного знання.

Об'єктом аналізу політики є державна (публічна, суспільна) політика як діяльність органів державної влади з управління та керівництва суспільством на основі єдиних цілей, принципів та методів (здійснення), що передбачає підготовку, законодавче закріплення та впровадження розроблених за участю експертно-аналітичних структур загальнодержавних та регіональних цільових програм (стратегічних планів) у різних сферах суспільного життя з метою вирішення нагальних проблем чи задоволення поточних та стратегічно визначених потреб суспільства. А предметом виступають конкретні проблеми суспільного життя (чітко локалізовані в просторі і часі), що не зачіпають відносин з приводу влади, але потребують для свого вирішення політичних методів, і вирішуються шляхом вироблення ефективної державної політики.

Аналіз політики безпосередньо пов'язаний з керівництвом і управлінням суспільством, а саме він здійснює експертно-аналітичний супровід цих двох процесів підвищуючи їх ефективність. Головним завданням аналізу політики є всебічний аналіз проблемної ситуації та сприяння прийняттю обґрунтованого, адекватного та ефективного державно-політичного рішення в тій чи іншій сфері суспільного життя.

#### Етапи аналізу політики

Аналіз політики є раціональним процесом, оскільки він складається з низки етапів, які необхідно пройти, щоб досягти бажаного результату. Цей систематичний характер аналізу політики можна поділити на п'ять етапів:

- визначення проблеми;
- розробка альтернативних варіантів політики;
- визначення критеріїв оцінки варіантів політики;
- оцінка та порівняння альтернативних варіантів;
- вироблення рекомендацій.

#### **Етап 1. Визначення проблеми**

Перший етап процесу аналізу політики починається з визначення проблеми або її ідентифікації.

**Проблема політики** – це умова або ситуація, яка породжує вимоги чи невдоволення людей і для вирішення або пом'якшення якої необхідна дія уряду.

Проблему політики слід відрізнити від проблемної ситуації, що сприймається політиками та громадськістю як певна сукупність турбот, хвилювань, ознак стресу та дискомфорту.

Проблема - це елемент проблемної ситуації, який виокремлюється з неї шляхом аналізу.



Такі проблемні ситуації, як забруднення повітря, глобальне потепління, небезпечні продукти харчування можуть стати проблемами, якщо вони викликають невдоволення людей і спонукають їх до пошуку шляхів розв'язання. Проблеми політики представляють собою нереалізовані потреби, цінності або можливості вдосконалення того, чого можна досягнути завдяки публічній акції.

Умови або ситуації не стають проблемами державної політики, якщо вони не визначені такими, ніким не артикулюються й не привертають уваги уряду. Для перетворення в проблему проблемна ситуація обов'язково має розглядатися як тема, придатна для дій уряду; як щось таке, для вирішення чого необхідне рішення або дія уряду.

Лише тоді проблема є проблемою, коли існує можливість розробити шляхи її вирішення. Стихійні лиха (урагани, повені, землетруси) самі по собі не можуть стати проблемами політики, тому що уряд не здатен запобігти їх. Проте їх наслідки (загибель людей, стреси, руйнування) можуть стати проблемами політики. За допомогою нових будівельних стандартів, розвитку системи прогнозування, цивільної оборони, створення спеціальних служб тощо урядові вдається значно послабити наслідки стихійного лиха. Деякі проблемні ситуації не можуть перетворитися в проблеми через те, що вони не є питаннями, які уряд може вирішити доступними йому засобами.

Збирання інформації, як правило, потребує багато часу та максимально точного визначення джерел інформації. Серед них варті уваги такі:

- законодавчі акти, урядові та офіційні документи, заяви політиків та офіційних осіб;
- наукова література: монографії, навчальні посібники, статті в наукових виданнях;
- засоби масової інформації: публікації в газетах та журналах, радіо- та телерепортажі,

Інтернет;

- статистичні дані та аналітичні матеріали;
- результати соціологічних досліджень: інтерв'ю, опитування, анкетування;
- результати аналізу, який проводився іншими командами політичних експертів.

Оскільки для аналізу проблеми потрібна не вся інформація, а лише та, яка буде корисною для процесу аналізу, то можна зіткнутися з дефіцитом саме такої інформації.

Розрізняють три категорії проблем політики: добре структуровані, помірно структуровані та погано структуровані. Структура кожної з цих категорій визначається її відносною складністю, яка, у свою чергу варіюється відповідно до характеристик та взаємовідносин між п'ятьма елементами: виробники рішень, альтернативи, цінності, результати та вірогідність помилки (див. табл. 6).

Таблиця 6

### Категорії проблем

Елементи проблем	Категорії проблем		
	Добре структуровані	Помірно структуровані	Погано структуровані
Виробники рішень	Один або декілька	Один або декілька	Багато
Альтернативи	Обмежена кількість	Обмежена кількість	Необмежена кількість
Цінності	Консенсус	Консенсус	Конфлікт
Наслідки	Відомі	Невизначені	Невідомі
Вірогідність помилки	Обчислювальна	Необчислювальна	Необчислювальна

Добре структурованими проблемами вважаються такі, що стосуються одного або кількох виробників рішень, містять невеликий набір альтернатив політики, мають консенсус щодо цінностей та цілковиту обізнаність стосовно наслідків кожної альтернативи.

Помірно структуровані проблеми стосуються одного або кількох виробників рішень, містять невелику кількість альтернатив політики, мають консенсус щодо цінностей та невизначеність стосовно наслідків кожної альтернативи.

Погано структуровані проблеми, як правило, стосуються багатьох наявних виробників рішень, цінності яких невідомі.

### *Аналіз позицій зацікавлених сторін (стейкхолдерів)*

Важливою частиною процесу визначення проблеми є аналіз стейкхолдерів - різних індивідів та груп, яких хвилює дана проблема, які вбачають у ній матеріальний інтерес та мають владу, ресурси, силу, інші важелі для впливу на процес прийняття рішень щодо цієї проблеми.

Фактично без належного аналізу стейкхолдерів неможливо зробити якісний аналіз політики, оскільки зміна напряму політики (якщо не обрано альтернативу status-quo) означає зміну суспільних відносин у відповідній сфері державного управління.

Аналіз стейкхолдерів передбачає з'ясування поглядів і ставлення зацікавлених груп, лідерів, ЗМІ тощо до проблеми.

При здійсненні аналізу політики варто проводити консультації із двома групами стейкхолдерів – із представниками груп інтересів і зацікавлених органів влади.

**Групи інтересів** – інституційовані групи учасників (можуть ураховуватися формальні й неформальні зв'язки, що поєднують учасників у групи), які мають спільний інтерес у процесі політики. Прикладом є групи бізнесів-інтересів, лобістські групи підприємців; політичні партії й рухи (напр., “зелені”, з якими варто рахуватися при реалізації більшості інвестиційних проєктів, що впливають на природне середовище). Із представниками груп інтересів необхідно проводити відповідні консультації в процесі політики, особливо, перед прийняттям яких-небудь рішень.

Другу групу стейкхолдерів, із представниками якої варто проводити попередні консультації, складають **зацікавлені органи влади** – органи, з якими повинні узгоджуватися ті або інші питання, що стосуються даного процесу політики. Коло таких органів влади визначається нормативними документами або експертним шляхом, з урахуванням доцільності.

## **Етап 2. Розробка альтернативних варіантів політики**

Розробка, порівняння альтернативних варіантів розв'язання проблеми і вибір прийнятного з них - найбільш творчий етап аналізу політики.

**Альтернативи політики** - це конкретні способи дій, які мають відповідати наявним ресурсам (економічним, соціальним, людським тощо) і забезпечувати розв'язання урядом визначеної проблеми.

Основним завданням аналізу політики є надання переконливих та вичерпних аргументів на користь одного з варіантів вирішення існуючої проблеми. Для цього необхідно описати можливі варіанти вирішення проблеми, здійснити оцінку спроможності кожного варіанту розв'язати зазначену проблему та порівняти результати такого оцінювання. Результати оцінювання й порівняння можливих варіантів повинні продемонструвати який з обраних варіантів (або їх комбінація) найкраще підходить для результативного розв'язання проблеми.

Слід визнати, що універсального процесу вироблення варіантів не існує, однак можна надати декілька загальних рекомендацій по виробленню підходів до вирішення проблеми:

– при визначенні варіантів вирішення проблеми необхідно описувати різні підходи до вирішення проблеми, а не описувати різні заходи в рамках одного і того самого підходу;

- усі варіанти, які пропонуються для подальшого оцінювання та порівняння повинні бути рівноцінними;
  - не потрібно прагнути знайти найдосконаліший варіант вирішення проблеми, оскільки мало ймовірно, що деякий один варіант буде охоплювати всі аспекти проблеми та задовольняти в однаковій мірі інтереси усіх зацікавлених сторін;
  - не варто мати улюблений (пріоритетний, домінуючий) варіант вирішення проблеми до того, як зроблено всебічну оцінку та порівняння кожного запропонованого варіанту;
  - не потрібно зіставляти обраний варіант з явно невдалими (вигаданими, фіктивними) варіантами;
  - не варто брати до розгляду варіанти, які є нездійсненними з точки зору наявних ресурсів та повноважень.
- До переліку варіантів, які будуть розглядатись, необхідно включити варіант нічого не робити /не змінювати (збереження статус-кво).

### **Етап 3. Визначення критеріїв оцінки варіантів політики**

Кожна з альтернатив має бути об'єктивно оціненою з погляду на цілі державної політики з точки зору співвідношення витрат і користі, впливу і т. д. (витрати у процесі досягнення окресленої цілі повинні бути якнайменшими) і лише після визначена найбільш прийнятна з них. Аналіз вигід і витрат створює основу для оцінювання економічної ефективності варіантів політики.

Для того щоб оцінити, порівняти та вибрати один варіант вирішення проблеми із переліку можливих, необхідно визначити критерії оцінки та відбору варіантів.

Американський дослідник Є. Бардач надає деякі корисні поради для цього етапу і пропонує спробувати виразити чисельно (у сенсі монетарних і суспільних витрат) якомога більше характеристик вашого варіанту і прогнозів, використовуючи підхід причинно-наслідкового моделювання, і намагатися бути швидше реалістом, чим оптимістом відносно можливих наслідків реалізації варіантів політики.

Критерії можна розглядати як міра впливу варіанту на стан вирішення проблеми.

У якості найбільш загальних критеріїв у аналізі політики оцінки та відбору альтернатив вирішення проблеми можна виділити наступні:

- якою мірою може реалізація однієї з альтернатив привести до вирішення існуючої проблеми (критерій результативності)?
- якою мірою реалізація кожної з альтернатив буде підтримана / не підтримана зацікавленими сторонами (критерій політичної здійсненності)?
- якою мірою запропонований варіант є здійсненим з адміністративної точки зору (критерій адміністративної здійсненності)?
- наскільки результати (здобутки) від реалізації кожного з варіантів перевищують витрати, необхідні для отримання цих результатів (критерій ефективності)?

### **Етап 4. Оцінка та порівняння альтернативних варіантів**

Маючи набір варіантів вирішення проблеми та критерії їх оцінювання можна здійснити їх оцінку та порівняння.

Для цього необхідно:

- спрогнозувати впливи варіантів на вирішення проблеми;
- оцінити ці впливи з позицій обраних критеріїв;
- порівняти варіанти рішень альтернативи за неспівмірними критеріями.

Прогнозування впливів полягає у визначенні того, що відбудеться у майбутньому за умови реалізації певного варіанту і яким чином це буде сприяти вирішенню існуючої проблеми. При цьому слід враховувати наявність певної кількості зацікавлених сторін та їхні інтереси і існування невизначеності та ризику.

Оскільки варіанти мають завжди різнобічний вплив на проблемну ситуацію, доцільно скористатись двоетапною процедурою прогнозування. На першому етапі на основі аналізу проблеми та складеного переліку варіантів її вирішення визначається якомога більше можливих впливів, кожен з яких повинен стосуватись хоча б одного з критеріїв. На другому етапі слід переглянути наявні критерії та впевнитись, що для кожного варіанту має вплив на кожний критерій.

Результати прогнозування можна представити у вигляді таблиці 7, яка пов'язуватиме цілі, критерії та варіанти вирішення проблеми.

Таблиця 7

### Прогнозування впливів варіантів на розв'язання проблеми

Цілі	Критерії	Можливі варіанти			
		Збереження статус-кво	Варіант 1	Варіант 2	...
1.	1.1.				
	1.2.				
	...				
2.	2.1.				
	2.2.				

Порівнюючи цілі та критерії з альтернативами можна отримати повний перелік прогнозів впливів можливих варіантів вирішення проблеми. Залежно від ступеня невизначеності прогнозів, таблиця може містити як кількісні, так і якісні показники.

Як правило, у таблиці будуть наведені показники впливу в одиницях виміру, які неможливо порівняти безпосередньо. Для полегшення процесу порівняння варіантів необхідно спробувати виразити критерії впливу в однакових одиницях, зберігаючи при цьому зв'язки з визначеними цілями політики.

Однак, здебільшого кожний варіант відповідає різному набору критеріїв. Дуже рідко певний варіант видається оптимальним за всіма критеріями. Завдання полягає в тому, щоб показати взаємні зміни в різних критеріях, що стали наслідком того чи іншого рішення.

Результати оцінки можливих варіантів вирішення проблеми можуть бути представлені у вигляді таблиці 8, наведеної нижче.

Таблиця 8

### Оцінка можливих варіантів вирішення проблем.

Критерії оцінки	Можливі варіанти			
	Збереження статус-кво	Варіант 1	Варіант 2	...
Результативність	Відносна (низька/висока) або бальна оцінка (від 1 до 5 балів)			



<i>Політична здійсненність</i>				
<i>Адміністративна здійсненність</i>				
<i>Ефективність</i>				
<i>...(інші критерії)</i>				
<b><i>Підсумок</i></b>				

Дуже рідко певний варіант видається оптимальним за всіма критеріями. Тому оцінюючи варіанти не можна обмежуватись жодним з наведених критеріїв оцінки, краще використовувати багатокритеріальний аналіз.

Після оцінювання всіх ваших варіантів, порівняння результатів і зважування відмінностей, вам необхідно вирішити, який результат буде найкращим.

Результати оцінки дадуть змогу оцінити переваги та недоліки кожного з варіантів. На підставі цього слід виробити рекомендації щодо найкращого варіанту або комбінації варіантів з точки зору ефективності розв'язання проблеми.

### **Етап 5. Вироблення рекомендацій**

Вироблення рекомендацій є одним з основних етапів аналізу політики. Саме завдяки виробленню рекомендацій теоретичні уявлення про різні оціночні та практичні критерії вибору можливого варіанту вирішення проблеми перекладаються на мову конкретного рішення.

Цей етап аналізу політики синтезує найважливіші результати, що випливають з попередніх елементів дослідження (аналіз проблеми, оцінка політики та можливих варіантів вирішення проблеми). Втім він має бути не просто узагальненням або повторенням основних результатів, а синтезом, що зводить до купи і висвітлює тільки важливі результати аналізу та служить цілям підтримки й обґрунтування рекомендацій щодо політики, які будуть запропоновані.

Дуже важливо, щоб рекомендації були чіткими, практичними, переконливими, логічними й докладними.

В цілому результати аналізу політики повинні містити відповіді на такі запитання:

- Які рекомендації щодо шляхів вирішення проблеми можна надати базуючись на тих варіантах, які було розглянуто?
- Чому рекомендації вирішують проблеми краще, ніж існуюча політика чи інші варіанти?
- Чи достатньо повно описаний той варіант розв'язання проблеми, якому надано перевагу?
- Чи враховані всі можливі негативні наслідки?
- Які заходи (адміністративні, юридичні) слід здійснити щодо впровадження рекомендацій?
- Які ресурси необхідні для впровадження рекомендацій?
- Які основні перешкоди (фінансові, юридичні, етичні) слід очікувати під час впровадження рекомендацій?
- Як можна подолати ці перешкоди?
- Яким чином слід впливати на зацікавлені групи, щоб вони прийняли та впровадили рекомендації?
- Яким чином слід контролювати та оцінювати процес впровадження рекомендацій?

Це основні етапи процесу аналізу політики, але кожен з них також складається з окремих підетапів та інших компонентів. Аналітики політики можуть вибирати різні шляхи здійснення процесу аналізу державної політики, оскільки різними є їх підготовка, наявний для аналізу час, складність аналізованої проблеми, фінансові та людські ресурси.

### Види документів з аналізу політики

Документи з аналізу, що готуються в рамках аналізу політики в європейських країнах, поділяються на дві групи з урахуванням сфери їх використання: документи для внутрішнього та для зовнішнього використання.

#### Документи для зовнішнього використання.

Призначені для обговорення в суспільстві або серед зацікавлених сторін щодо майбутніх дій органів влади. Це документи таких трьох основних типів.

*Програмні документи* (заяви, концепції політики) - документи, що допомагають керівництву (країни, регіону) інформувати громадськість про обраний курс дій.

Прикладами є послання президента країни парламентам, меморандум кабінету міністрів, програма дій кабінету міністрів.

*Зелена книга* інформативний документ щодо конкретної проблеми, який відбиває бачення урядом певної проблеми (причини виникнення, актуальності, важливості, можливих принципів і механізмів її подолання тощо), але ще не містить конкретних шляхів і заходів її розв'язання. Надається зацікавленим партіям, організаціям або особам, залученим до процесу консультацій. Іноді він становить концепцією для нового нормативно-правового акта.

*Біла книга* - документ із конкретними пропозиціями щодо майбутніх дій, заходів, запропонованих відповідним органом влади для розв'язання проблеми. У певному сенсі Біла книга - це результат подальшої роботи над Зеленою книгою, у ній (з урахуванням обговорення проблеми й отриманих пропозицій щодо її розв'язання) орган влади виносить на суд широкої громадськості або зацікавлених осіб свої пропозиції щодо способів розв'язання проблеми.

#### Документи для внутрішнього використання

Призначені для обговорення майбутніх дій органів влади, часто містять проекти майбутніх рішень з аналітичним обґрунтуванням доцільності майбутніх дій. Адресатами цієї групи документів є керівництво органів влади, що припускає можливість ознайомлення зацікавлених сторін з їхнім змістом (якщо немає обмежень, пов'язаних із державними таємницями). У цій групі можна виділити три типи документів.

*Доповідна записка* - призначена для того, щоб звернути увагу керівництва на існування певної актуальної проблеми й, можливо, запропонувати варіант її розв'язання.

*Корпоративний аналітичний документ (аналітична записка)* - призначена для того, щоб забезпечити керівництво країни (регіону) результатами аналізу політики й ознайомити його з рекомендаціями щодо найдоцільнішого варіанта розв'язання проблем політики.

*Аналітичний документ міністерства (аналітична записка)* - документ, подібний до попереднього, але його адресатом є певне міністерство (відомство), що відповідає за відповідний напрямок політики. Тому результати аналізу й рекомендації теж локалізуються цим напрямком політики й обмежуються сферою повноважень цього органу влади.

На відміну від документів для зовнішнього використання й доповідних записок, аналітичні документи зазвичай мають чітко окреслену структуру, вимоги до їхнього змістовного наповнення встановлюються нормативними актами.

Зазначені документи можна порівняти, проаналізувавши їхню комунікативну мету (див. табл. 9).

Таблиця 9

Види аналітичних документів та їх комунікативна мета

Вид аналітичного документа	Комунікативна мета
<i>Доповідна записка</i>	Привернути увагу керівництва до нагальної проблеми та

	запропонувати шляхи її розв'язання
<i>Корпоративний аналітичний документ</i>	Забезпечити керівництво країни результатами аналізу потреб/можливостей, надати варіанти розв'язання проблем та рекомендацій щодо політики
<i>Зелена книга</i>	Привернути увагу громадян до проблем або основних можливостей та шукати порад стейкхолдерів
<i>Біла книга</i>	Поінформувати громадськість про політику, що запроваджується як відгук на суспільні проблеми та дізнатися реакцію суспільства
<i>Програма/концепція</i>	Поінформувати громадськість про обрану політику як відгук на суспільну проблему

В Україні прикладами програмних документів є послання Президента України до Верховної Ради України, програма дій Кабінету Міністрів України.

Останніми роками в українському уряді почалося впровадження методології аналізу державної політики, що призвело до появи нормативних вимог до структури та змісту аналітичних документів внутрішнього користування.

Вимоги до представлення рекомендацій для прийняття політичного рішення сформульовані у Регламенті Кабінету Міністрів України, де зазначено, що для вирішення питань суспільно-економічного життя, які потребують визначення концептуальних засад реалізації державної політики, пріоритетів та стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку, послідовності дій, вибору оптимальних шляхів і способів розв'язання проблеми, проведення реформ, розробляються політичні пропозиції щодо реалізації державної політики.

**Політична пропозиція** або доповідна записка Кабінетові Міністрів щодо реалізації державної політики (далі – політична пропозиція) є ключовим інструментом письмового інформування Кабінету Міністрів про проблемні питання державної політики та концептуальні засади їх вирішення.

Політична пропозиція використовується для:

- опису конкретного політичного контексту;
- окреслення проблем, пов'язаних з поточною ситуацією;
- надання рекомендацій щодо прийняття рішення.

Політична пропозиція готується:

- на виконання рішення Кабінету Міністрів чи доручення Прем'єр-міністра;
- коли виникає потреба у прийнятті законодавчих або інших нормативно-правових актів із соціально значущих проблем;
- з ініціативи Міністра, якщо вирішення питання виходить за межі його повноважень;
- за результатами проведення громадських консультацій.

Підготовка політичної пропозиції здійснюється двома етапами:

- 1) проведення аналізу передумов виникнення проблеми та розроблення варіантів (не менше двох) її розв'язання;
- 2) викладення за результатами проведеного аналізу рекомендованого рішення (оптимального варіанта).

Структура політичної пропозиції наведена у додатку 9 до Регламенту Кабінету Міністрів України та включає дві частини: рекомендоване рішення і аналітичну частину.

### **Рекомендоване рішення**

Метою розділу є стисле викладення інформації, необхідної для прийняття рішення членами Кабінету Міністрів. На основі узагальнення змісту доповідної записки у розділі стисло формулюються пропозиції щодо рішення Кабінету Міністрів, яке рекомендується прийняти для розв'язання проблеми, та викладається інша інформація, важливі деталі та аспекти, що обґрунтовують запропоноване рішення.

Цей розділ складається з таких підрозділів:

- 1) предмет розгляду - узагальнено викладається проблема, яка потребує розв'язання.
- 2) оптимальний варіант - наводяться шляхи і способи розв'язання проблеми, фінансово-економічне обґрунтування, ризики, результати проведення консультацій, позиція заінтересованих органів.
- 3) обґрунтування вибору оптимального варіанта - наводяться основні аргументи на підтримку оптимального варіанта розв'язання проблеми.

#### **Аналітична частина**

У цьому розділі викладаються результати повного, збалансованого та об'єктивного аналізу передумов виникнення проблеми, наводяться її детальний опис та можливі варіанти розв'язання. Інформація, що міститься у цьому розділі, повинна надавати членам Кабінету Міністрів вичерпну можливість вивчення запропонованих варіантів розв'язання проблеми.

Цей розділ також включає наступні підрозділи:

- дослідження проблеми - наводиться довідково-аналітична інформація, необхідна для всебічного висвітлення і розкриття суті проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання. Коротко викладаються передумови виникнення проблеми і надаються необхідні пояснення. Під час проведення аналізу враховуються традиційна точка зору, практика розв'язання подібних проблем, можливий вплив на галузі економіки та регіони, визначаються очевидні переваги, у тому числі для окремих верств (груп) населення, і недоліки, а також прогнозовані результати прийняття відповідного рішення Кабінету Міністрів, наводяться інші фактори, які враховуються під час розроблення варіантів рішення, а також повідомляється про можливі наслідки у разі відхилення Кабінетом Міністрів політичної пропозиції.
- можливі варіанти розв'язання проблеми - перелічуються умовні назви розроблених варіантів розв'язання проблеми із зазначенням особливостей кожного з них.

Далі детально викладається кожний із запропонованих варіантів.

Опис кожного із запропонованих варіантів повинен включати такі структурні елементи: шляхи і способи розв'язання проблеми, фінансово-економічне обґрунтування, регуляторний вплив, ризики.

Політична пропозиція вноситься на розгляд Кабінету Міністрів України міністром, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у відповідній сфері.

Відповідно до вимог Регламенту Кабінету Міністрів України, політична пропозиція вноситься на розгляд Кабінету Міністрів разом з концепцією реалізації державної політики у відповідній сфері.

Концепція реалізації державної політики у відповідній сфері базується на оптимальному варіанті розв'язання проблеми та містить такі розділи:

- проблема, яка потребує розв'язання;
- мета і строки реалізації концепції;
- шляхи і способи розв'язання проблеми;
- очікувані результати;
- обсяг фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів.



До політичної пропозиції додається перелік критеріїв, за якими оцінюється ефективність результатів її реалізації.

Виходячи з цілей програмного документа визначаються три-чотири основних критерії (кількість створених робочих місць, обсяги бюджетних надходжень та видатків, рівень заробітної плати, пенсій, інші статистичні показники), за якими оцінюватиметься ефективність результатів реалізації рішення, спрямованого на розв'язання проблеми.

До політичної пропозиції додається комунікативний план, у якому зазначаються заходи щодо висвітлення у засобах масової інформації відповідного рішення Кабінету Міністрів України.

Комунікативний план складається з метою організації роботи з роз'яснення широкій громадськості та окремим верствам (групам) населення цілей Кабінету Міністрів України.

У плані зазначається, які питання і в який спосіб висвітлюватимуться в засобах масової інформації.

За результатами розгляду політичної пропозиції Кабінет Міністрів України приймає розпорядження про схвалення концепції реалізації державної політики у відповідній сфері. Проект такого розпорядження готується та подається на розгляд Кабінету Міністрів України у порядку, встановленому Регламентом Кабінету Міністрів України.

Відповідне міністерство протягом одного місяця після схвалення концепції реалізації державної політики у відповідній сфері розробляє та подає на розгляд Кабінету Міністрів план заходів щодо її реалізації. Міністри подають Кабінетові Міністрів звіти про результати реалізації політичних пропозицій.

Для України на сьогодні є надзвичайно актуальним питання запровадження цілісної системи державного стратегічного планування, яка сприяє забезпеченню ефективності розвитку держави та виходу України на провідні позиції у світі.

Стратегічне планування – це скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку держави, його перетворення у реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики. Це означає, що довго (понад 5 років), середньострокові (3-5 років) та короткострокові (річні) процеси та інструменти планування діяльності та бюджетного планування поєднані з системою стратегічного планування, а інформація щодо цих процесів є взаємопов'язаною і послідовною.

Основною метою державного стратегічного планування є побудова системи взаємопов'язаних цілей, завдань, механізмів та комплексу заходів для забезпечення соціально-економічного розвитку держави.

Говорячи про стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку держави, слід виділити основні риси, які мають бути покладені в основу його розуміння та здійснення для забезпечення ефективності цього процесу:

- реалізація стратегічного планування передбачає дотримання двох вимог до нього: по-перше, тривалий горизонт планування (п'ять і більше років), по-друге, спрямування плану на подальший розвиток, забезпечення позитивної динаміки за всіма напрямками діяльності, передбаченими поставленими цілями з максимальним використанням наявного потенціалу;

- стратегічне планування повинно давати чітке уявлення про цілі та пріоритети розвитку, визначаючи основні напрями діяльності, задачі та індикативні показники, які мають бути досягнуті, без зайвої для планів такого рівня деталізації;

- стратегічне планування повинно бути систематичним і достатньо гнучким, адаптивним, таким що передбачає можливість внесення певних змін, які можуть бути зумовлені змінами в загальному суспільному та соціально-економічному житті країни;

- стратегія має бути обґрунтованою, комплексною та системною, до її розробки мають бути залучені кваліфіковані фахівці, експерти з різних питань розробки і реалізації вказаної стратегії;

- при стратегічному плануванні необхідно об'єктивно визначати та оцінювати поточний стан розвитку, наявний потенціал задля найбільш повного його використання при визначенні та досягненні стратегічних цілей та завдань.

Існуюча система прогнозних та програмних документів (див. рис. 20) регламентується Законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», Бюджетним кодексом України, постановою Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету» тощо.

Згідно із діючим законодавством, державне стратегічне планування і складання бюджету в Україні включає: середньострокові (до 5 років) та короткострокові прогнозні і програмні документи.

Система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається із:

- прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди;
- Державної програми економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період;
- прогнозів економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на середньостроковий період;
- програм економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на короткостроковий період;
- прогнозів розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період;
- програм розвитку окремих галузей економіки.



Рис. 20. Система прогнозних та програмних документів

Учасниками державного стратегічного планування є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Важливим нормативним документом стратегічного планування в Україні є Закон України «Про державні цільові програми», що визначає засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм. Метою розроблення державних цільових програм є сприяння

реалізації державної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем.

Державні цільові програми поділяються на:

- загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля – це програми, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади;

- інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

За своєю спрямованістю державні цільові програми поділяються на:

- економічні;
- наукові;
- науково-технічні;
- соціальні;
- національно-культурні;
- екологічні;
- оборонні;
- правоохоронні;

- спрямовані на розв'язання інших проблем, у тому числі регіонального розвитку, що мають державне значення.

Наразі головним стратегічним документом в Україні є Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», метою якої є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі.

Дана Стратегія визначає цілі, напрями, пріоритети розвитку країни, а також містить 25 ключових показників, за якими можна буде оцінити перебіг виконання реформ і програм. Метою реформ задекларовано досягнення європейських стандартів життя та гідного місця Україні в світі. У перспективному розвитку країни визначено чотири основні вектори:

- вектор розвитку – забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ і, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою із сильною економікою та з передовими інноваціями;

- вектор безпеки – забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності;

- вектор відповідальності – це забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного й соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг у державному та приватному секторах;

- вектор гордості – забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

У рамках названих чотирьох векторів руху «Стратегія-2020» включає в себе 62 реформи. З них пріоритетними визначено вісім реформ і дві програми. При цьому в документі уточнюється, що кількість і зміст названих реформ та програм розвитку держави можуть змінюватися в процесі реалізації.

Ще одним важливим стратегічним документом, що визначає пріоритети розвитку нашої держави є Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, яка визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Ця Угода була ратифікована Верховною Радою України та Європарламентом у 2014 році. Передбачена Угодою поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС визначатиме правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, частково робочої сили між Україною та ЄС, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС.

Крім того, система стратегічних та програмних документів в Україні передбачає існування документів, які стосуються розвитку сектору або галузі державного управління (Стратегічний план розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року, Стратегія реформування лісового господарства України на період до 2022 року), розвитку інституції (як стратегічний план діяльності Міністерства фінансів України на 2016 бюджетний рік та два бюджетних періоди, що настають за плановим, Стратегічний план діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на 2016-2017 роки), а також так звані «горизонтальні» стратегії, наприклад Стратегія реформування державного управління на 2016-2020 роки, Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року (містить базові принципи регіонального розвитку України та передбачає підготовку регіональних стратегій), як такі, що мають вплив на всі органи виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Першим програмним документом у річному циклі державного стратегічного планування, на якому необхідно базувати політику Уряду, є щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України, яке визначає цілі та завдання соціально-економічного розвитку країни на наступний (плановий) рік. У ст. 106 Конституції України визначено право Президента України звертатися з посланнями до народу та із щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України.

Указом Президента України «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України» затверджено, що щорічні послання Президента України до Верховної Ради України – «офіційний документ голови держави, у якому на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього становища України визначаються найважливіші напрями економічного, політичного і соціального розвитку, передбачаються заходи щодо неухильного забезпечення прав і свобод людини та громадянина, вдосконалення нормативних механізмів регулювання суспільних відносин». Послання – це офіційний документ, який має враховуватися в роботі Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій.

Основою бюджетного планування, щорічних операційних планів дій Уряду, стратегічних планів міністерств та інших документів, фокусування донорської допомоги є середньостроковий план, яким визначено основні цілі і напрями діяльності Уряду. Зокрема, Розпорядженням КМУ затверджено середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року та план пріоритетних дій Уряду на 2017 рік, який сфокусовано на поліпшенні всіх аспектів життя громадян шляхом досягнення економічного зростання, ефективного врядування, розвитку людського капіталу, верховенства права і боротьба з корупцією тощо. План пріоритетних дій Уряду на 2017 рік спрямовано на забезпечення досягнення цілей та виконання завдань, визначених середньостроковим планом, і визначає конкретні заходи, відповідальних виконавців, строки виконання та індикатори виконання завдань. Кінцевою метою його виконання є забезпечення зростання рівня життя громадян і підвищення якості в результаті сталого економічного розвитку.

Ще одним документом середньострокового планування є Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки. Цей документ містить основні прогностичні макропоказники на відповідний рік та три наступні роки містить уточнені макропоказники прогнозу економічного та соціального розвитку і слугує базою формування Державного бюджету України. Він приймається постановою Кабінету Міністрів України щороку до 15 серпня року, що передує плановому. Офіційне уточнення Основних прогностичних макропоказників на відповідний рік та три наступні роки (у разі потреби) можливо в період між першим та другим читанням проекту Закону «Про Державний бюджет України».

Крім того, Уряд розробляє Основні напрями бюджетної політики на наступний бюджетний період, що є одним із основних документів на стадії підготовки проекту Державного бюджету України. Суть його полягає у визначенні органом законодавчої влади головних завдань бюджетної політики на наступний бюджетний рік.

Проект Основних напрямів бюджетної політики України на наступний бюджетний період розробляє Міністерство фінансів України спільно з іншими центральними органами виконавчої влади. Він ґрунтується на прогностичних і програмних документах економічного та соціального розвитку. Цей проект Міністерство фінансів до 20 березня року, що передує плановому, подає на розгляд Кабінету Міністрів України. Останній, у свою чергу, не пізніше 1 квітня року, що передує плановому, розглядає та схвалює проект Основних напрямів бюджетної політики на наступний бюджетний період і у триденний строк подає до Верховної Ради України, яка його розглядає за спеціальною процедурою, визначеною Регламентом Верховної Ради України.

Ще одним важливим напрямом середньострокового стратегічного планування є визначення цілей та пріоритетів Національного банку в монетарній сфері на наступний рік і середньострокову перспективу, що передбачено в щорічному документі Основні засади грошово-кредитної політики на поточний рік та середньострокову перспективу. Він передбачає середньострокове планування грошово-кредитної політики на поточний рік та середньострокову перспективу, врахування поточних особливостей та тенденції на світових ринках, характер їх впливу на українську економіку, відповідну специфіку й напрями виконання Національним банком України його функцій, макроекономічні індикатори та показники діяльності Національного банку в середньостроковій перспективі, можливі супутні ризики та загальні підходи щодо їх нівелювання. Основні засади розробляються щороку та мають бути опубліковані та подані до Верховної Ради України для інформування до 15 вересня 2017 року.

Рішення Ради Національного банку України «Про Основні засади грошово-кредитної політики на 2020 рік та середньострокову перспективу» передбачає сприяння подальшому зниженню рівня інфляції, фінансовій стабільності і пришвидшенню темпів економічного зростання.

Наступним етапом в циклі державного стратегічного планування є прийняття Державного бюджету України. У двотижневий термін після офіційного опублікування Закону України «Про Державний бюджет України» розробляються бюджети і програми економічного і соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

З метою побудови сучасної та ефективної системи управління державними фінансами, яка здатна надавати якісні державні послуги, ефективно акумулювати ресурси та розподіляти їх у чіткій відповідності з пріоритетами розвитку держави у середньо- та довгостроковій перспективі Урядом було затверджено нову Стратегію управління державними фінансами на 2017-2020 роки.

Одним із завдань цієї Стратегії є повноцінне впровадження стратегічного та середньострокового бюджетного планування, що забезпечить розподіл ресурсів відповідно до визначених пріоритетів держави та посилення загальної бюджетно-податкової дисципліни;

Крім того, Уряд схвалив Основні напрямки бюджетної політики на 2018 – 2020 роки, яким запроваджується середньострокове бюджетне планування. Схвалена бюджетна резолюція – це

стратегічний документ, який визначає спрямування державних фінансів на пріоритетні реформи і закладає план розвитку економіки країни на перспективу.

### **Практичні аспекти підготовки стратегічного плану та річного плану діяльності органу державної влади**

Ефективна діяльність органів державної влади передбачає планування їх діяльності, зрозумілість, ефективність та прозорість дій для тих, хто користується послугами системи державного управління. Інструментом для такої передбачуваності може стати впровадження стратегічного планування на рівні міністерств та інших центральних органів влади (далі – ЦОВВ).

Законодавство України чітко не визначає підходів до формування документів стратегічного характеру для ЦОВВ як на рівні законів, так і на рівні підзаконних актів. Однак, як показує існуюча практика, міністерства та інші ЦОВВ неодноразово здійснювали спроби розробляти стратегічні плани відомств та використовували при цьому різні підходи. Фактично, це означає, що кожне ЦОВВ може визначати свій власний підхід (структуру, термін охоплення, механізм моніторингу та виконання тощо) до формування стратегічного плану або використовувати рекомендації Міністерства економічного розвитку та торгівлі України (далі – Мінекономрозвитку).

У 2012 році Мінекономрозвитку розробило методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними Законом України «Про державний бюджет України» на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетних періоди, що настають за плановим.

План діяльності (відповідно до рекомендацій Мінекономрозвитку) може мати наступну структуру:

1. Мета (місія) та цінності Міністерства.
2. Аналіз поточної ситуації у сфері діяльності Міністерства.
3. Пріоритети роботи, стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх виконання.

Стратегічний план міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади визначає головну мету діяльності відповідного державного органу, цілі, завдання, плани дій та очікувані результати в середньостроковій перспективі відповідно до визначених пріоритетів Уряду, які розкриваються у програмних документах. Стратегічний план діяльності державного органу є основою для середньострокового бюджетного планування його діяльності.

Розробка стратегічного плану є комплексним процесом довгострокового планування, який допомагає державному органу встановлювати цілі своєї діяльності, стратегічні напрямки, задачі та інструменти забезпечення їх реалізації.

Розробка довгострокової стратегії дозволяє систематично оцінювати свій поточний стан і майбутні перспективи, а також відповідати на такі важливі питання:

- Яка довгострокова ціль діяльності?
- Які потенційні майбутні сценарії діяльності та пов'язані з ними можливості і загрози?
- У який спосіб можливо досягти поставлених цілей?
- Які показники використовуються для контролю та оцінки своєї діяльності?
- Яку цінність, результати створюються у результаті діяльності.

Стратегічний план допомагає:

- мислити стратегічно (керівництво) й розробляти дієві стратегії (службовці);
- пояснити майбутні напрями політики (громадянам);
- встановити пріоритети (розвитку організації, регіону, територіальної громади);

- оцінити результативність й ефективність використання ресурсів, особливо бюджетних коштів;
- оцінити сьогоднішні рішення в світлі майбутніх змін;
- створити логічно послідовну й захищену базу для прийняття рішень;
- здійснити максимальну неперервність в організаційному контролі службовців (моніторинг);
- визначити основні організаційні проблеми;
- результативно діяти в мінливому середовищі;
- організувати команду виконавців та експертів.

Під стратегічним плануванням діяльності державного органу слід розуміти безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів:

- планування;
- реалізація;
- оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів);
- уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

З метою ефективного використання стратегічного планування необхідно обов'язково усвідомлювати його аспекти та його результати, а саме:

- масштаб розробки стратегічного плану (для сфери державного управління, окремої організації, установи, регіону; територіальної громади тощо);
- головні проблемні моменти розвитку організації, регіону і територіальної громади, що стали причиною розробки стратегічного плану;
- основні цілі, що ставляться перед розроблюваною стратегією, та очікувані вигоди й результати;
- наявність людей, зокрема на найвищих рівнях управління, які підтримуватимуть процес стратегічного планування;
- хто більшою мірою виграватиме від результатів і буде зацікавленим прихильником процесу стратегічного планування;
- керівника (лідера) процесу стратегічного планування;
- склад команди стратегічного планування (серед них: вищі управлінці, люди, які визначають політику розвитку організації, регіону чи територіальної громади, стейкхолдери; інші співробітники);
- кого треба додатково залучити до розробки стратегічного плану;
- кого треба залучити до експертизи й оцінки стратегічного плану;
- часовий горизонт розробки стратегічного плану;
- скільки потрібно часу для розробки стратегічного плану та кінцевий строк його представлення на розгляд;
- кінцевий вигляд стратегічного плану (стисле резюме);
- які ключові ресурси і витрати потрібні та з яких джерел їх буде отримано.

За розробку стратегічного плану та його представлення відповідає керівник. З метою забезпечення ефективності, процес розробки повинен контролюватись відповідним структурним підрозділом, до компетенції якого входять питання стратегічного планування.

Для підготовки як стратегічного, так і річного плану діяльності державного органу за рішенням керівництва може бути утворена робоча група з представників структурних підрозділів центрального апарату міністерства, науковців, інших фахівців.

Одним із важливих етапів у цьому процесі є нарада з питань розробки стратегічного плану. Під час проведення таких нарад та на основі проведеного попереднього аналізу, приймають рішення стосовно місії, притаманних цінностей, стратегічних напрямків, цілей та завдань.

Розроблений стратегічний план має пройти громадське обговорення та бути затверджений на рішенням колегії та громадської ради державного органу, а також опублікований на офіційному сайті державного органу.

Після розробки та затвердження стратегічного документу, кожного наступного року проводиться нарада з метою оцінки актуальності існуючої стратегії та внесення необхідних змін. Пропоновані зміни повинні враховувати пріоритети розвитку країни та відповідної сфери державного управління визначені ВРУ, Президентом України та Урядом України, річні результати діяльності державного органу.

Річний (оперативний) план державного органу розробляється на основі зазначених стратегічних документів строком на один рік і містить перелік завдань та заходів, що виконуються для реалізації стратегічного плану протягом відповідного року, а також критеріїв їх результативності. Річний план діяльності затверджується міністром (керівником іншого центрального органу виконавчої влади) і є основою для формування проекту кошторису та бюджетного запиту державного органу (головного розпорядника бюджетних коштів) на відповідний рік.

Потрібно зазначити, що річний план діяльності слугує ефективним інструментом розподілу людських ресурсів у межах відомства (може означати ефективність/ трудомісткість виконання тих чи інших завдань), а також основою для ефективного визначення бюджету відомства на поточний рік.

Заходи річних планів повинні відповідати напрямам роботи, зазначеним у паспортах бюджетних програм, відповідальним виконавцем яких є державний орган, а результативні показники планів – результативним показникам відповідних бюджетних програм.

При необхідності, за дорученням керівництва державного органу, на основі річного плану, складаються робочі та тематичні плани, готуються розпорядження та окремі доручення щодо підготовки та проведення комплексних заходів для організації виконання окремих завдань та рішень.

По закінченню строку дії річного плану державний орган готує звіт про його виконання, який підлягає опублікуванню та громадському обговоренню.

Моніторинг виконання річного плану проводиться щокварталу, а оцінка досягнутих результатів здійснюється за результатами підготовленого звіту про виконання плану роботи державного органу.

Разом з тим, існують спільні риси, які притаманні стратегічним документам діяльності державного органу (стратегічному плану та річному плану), зокрема:

- визначаються місія, стратегічні цілі та стратегічні завдання (для кожної із запропонованих стратегічних цілей) і державні органи, відповідальні за виконання цілей/завдань (політичний та адміністративний);
- наводяться основні програмні та стратегічні документи вищого рівня, на виконання якої розроблявся даний документ (програма діяльності Уряду, коаліційна Угода, Угода про асоціацію та Стратегія розвитку 2020);
- чітко визначаються показники досягнення поставлених цілей — індикатори виконання завдань (порівняно з плановими показниками).

## **Бюджетний процес**

Бюджетний кодекс України визначає бюджет як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюють органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування впродовж бюджетного періоду.



Бюджетна система України складається з державного бюджету та місцевих бюджетів. Місцевими бюджетами є бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування. Бюджетами місцевого самоврядування є бюджети територіальних громад сіл, їх об'єднань, селищ, міст (у тому числі районів у містах), бюджети об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад.

Бюджетний процес містить такі стадії:

- а) складання проєктів бюджетів;
- б) розгляд і прийняття закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- в) виконання бюджету, в тому числі в разі необхідності внесення змін до закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- г) підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і ухвалення рішення щодо нього.

Бюджет складається терміном на 1 рік.

Цей термін має назву бюджетний період і збігається в Україні з календарним роком. Проте повний бюджетний цикл набагато триваліший. Від початку розробки проєкту бюджету до затвердження звіту про його виконання проходить більш як 2 роки.

За своїм змістом бюджетний процес містить такі складові:

- визначення фінансової та бюджетної політики;
- розробку управлінських стратегій;
- оцінку потреби, пріоритетів і можливостей бюджету;
- розробку проєкту бюджету, який узгоджується з визначеними підходами;
- оцінку ефективності проєкту;
- затвердження бюджетів;
- їх виконання;
- контроль за їх виконанням.

У бюджетному процесі на всіх його стадіях задіяні учасники бюджетного процесу, якими, відповідно до статті 19 Бюджетного кодексу України, визнаються органи та посадові особи, наділені бюджетними повноваженнями.

Головні розпорядники коштів затверджуються законом про Державний бюджет України шляхом встановлення їм бюджетних призначень. Головні розпорядники коштів місцевих бюджетів визначаються рішенням про місцевий бюджет.

Головний розпорядник бюджетних коштів має ряд повноважень, зокрема:

- 1) розробляє плани діяльності на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди (включаючи заходи щодо реалізації інвестиційних проєктів);
- 2) організовує та забезпечує на підставі плану діяльності та індикативних прогнозних показників бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди складання проєкту кошторису та бюджетного запиту;
- 3) отримує бюджетні призначення шляхом їх затвердження у законі про Державний бюджет України (рішенні про місцевий бюджет); приймає рішення щодо делегування повноважень на виконання бюджетної програми розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та/або одержувачами бюджетних коштів, розподіляє та доводить до них у встановленому порядку обсяги бюджетних асигнувань;
- 4) затверджує кошториси розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня (плани використання бюджетних коштів одержувачів бюджетних коштів);
- 5) розробляє проєкти порядків використання коштів державного бюджету за бюджетними програмами;
- 6) розробляє та затверджує паспорти бюджетних програм і складає звіти про їх виконання, здійснює аналіз показників виконання бюджетних програм;



- 7) здійснює управління бюджетними коштами;
- 8) здійснює контроль за своєчасним поверненням у повному обсязі до бюджету коштів, наданих за операціями з кредитування бюджету, а також кредитів (позик), отриманих державою (Автономною Республікою Крим чи територіальною громадою міста), та коштів, наданих під державні (місцеві) гарантії;
- 9) здійснює внутрішній контроль за повнотою надходжень, взяттям бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачами бюджетних коштів і витрачанням ними бюджетних коштів;
- 10) забезпечує організацію та ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової і бюджетної звітності;
- 11) забезпечує доступність інформації про бюджет.

## 4.2. Управління проєктами

Аналізуючи роботу будь-якого органу державної влади, установи, організації, практично завжди можна виділити два основних види діяльності, які існують паралельно: поточні процеси (операції) і проєкти. Будь-яка діяльність вимагає ресурсів, виконується людьми і відповідно вимагає планування і контролю. Основними відмінностями цих двох видів діяльності є те, що процеси носять циклічний, повторюваний характер, а проєкти спрямовані на досягнення унікальних цілей в певні терміни. Проєкти, як правило, спрямовані на реалізацію тих чи інших змін всередині організації або в зовнішньому середовищі.

*Основні характеристики проєкту:*

- наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проєкт;
- наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціарів (споживачів);
- системність та цілеспрямованість;
- взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проєкту;
- обмеженість ресурсів;
- обмежена протяжність у часі, з певним початком і кінцем;
- формування плану реалізації проєкту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проєкту;
- виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх подолання;
- виокремлення та взаємодія процесів творення продукту проєкту та управління ним;
- наявність зворотного зв'язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проєкту;
- розроблена система моніторингу та оцінки для підтримки управління проєктом;
- фінансово-економічне обґрунтування користі від проєкту, яка має перевищити видатки на його реалізацію;
- певною мірою неповторні й унікальні.

*Відповідно до методики, розробленої Європейською комісією, цикл проєкту поділяється на п'ять фаз:*

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- запровадження;
- оцінювання.

*Світовий банк поділяє цикл проєкту на шість фаз: ідентифікація, підготовка, оцінка, переговори / схвалення, впровадження / підтримка та завершення / оцінка.*

*Для забезпечення ефективного досягнення цілей проєкту, тобто наперед визначених у проєктах результатів, під час їх розробки та реалізації використовують методологію управління проєктним циклом, специфічну управлінську діяльність щодо прийняття рішень упродовж життєвого циклу проєкту.*

*Базовими принципами методології є інтегрований та логіко-структурний підходи, а також те, що проєкти мають циклічний характер, є системною цілісністю і складаються з фаз та етапів, що повторюються і для яких можна встановити загальні правила.*

*В основу проєктного циклу покладено три основні принципи:*

1. Критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критерії оцінки якості).
2. Зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання

наступного етапу необхідно закінчити попередній.

3. Програмування та ідентифікація нових проєктів відбувається на базі результатів моніторингу й оцінки як частина структурного процесу зворотного зв'язку й засвоєння інституційних уроків.

## **I. Програмування проєкту**

На цьому етапі визначається проблемне поле, уточнюється проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проєкту. Для цього необхідно провести огляд макроекономічних та соціально-економічних показників на регіональному та національному рівнях (для локальних проєктів – на місцевому рівні), відшукати незаперечні, чіткі та зрозумілі аргументи на користь відібраної для проєкту проблеми, визначити перешкоди та можливості розвитку з урахуванням попереднього досвіду розв'язання проблеми, пріоритетів національної та регіональної політики і стратегії донорських організацій.

*На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:*

*1) проведіть аналіз заінтересованих осіб:*

- 1) визначте загальну проблему або сприятливу можливість для розвитку з метою подальшого розподілення ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп;
- 2) визначте всі групи, які зацікавлені у (потенційному) проєкті, та опишіть їх основні характеристики;
- 3) інтерпретуйте результати аналізу та включіть необхідну інформацію у схему проєкту. Після завершення збору та обробки достатньої кількості інформації настає час зустрічі заінтересованих осіб, яка проводиться у вигляді засідання робочої групи й має на меті аналіз проблем і початок процесу розробки проєкту;

*2) здійсніть аналіз проблем, побудуйте «Дерева проблем»:*

- 1) створіть групу для проведення «мозкового штурму», яка складатиметься з 6-12 учасників – заінтересованих осіб, експертів у відповідній сфері та потенційних бенефіціарів (кінцевих користувачів);
- 2) проведіть «мозковий штурм» з метою визначення переліку проблем. Обговоріть проблеми, які вважаються заінтересованими особами (учасниками) пріоритетними. Сформууйте список проблем, які турбують учасників;
- 3) побудуйте діаграму «Дерево проблем»;
- 4) сформулюйте проблеми (опишіть їх);
- 3) *визначте цілі, побудуйте «Дерево цілей». Ціль – це майбутній бажаний стан існуючої проблеми. Розробляючи «Дерево цілей», необхідно визначити, що ви хочете зробити і для чого:*
  - 1) конвертуйте (змініть) всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні та сформулюйте перелік бажаних і реальних цілей;
  - 2) перевірте правильність встановлення взаємозв'язків між засобами і кінцевими досягненнями (результатами);
  - 3) перегляньте та уточніть формулювання цілей, додайте нові цілі, а неприйнятні цілі видаліть (за необхідності).

## **II. Ідентифікація проєкту**

Етап ідентифікації присвячений формулюванню ідей (варіантів) проєкту щодо вирішення відібраної на етапі програмування публічної проблеми, відбору ідеї проєкту, визначенню його мети та цілей, які мають бути пов'язані з національними, регіональними чи секторальними пріоритетами та цілях і вимогах донора, а також мають бути доречними (актуальними), досяжними (здійсненними) і сталими (підтримуватися після завершення проєкту).

На цьому етапі розпочинається формування логіко-структурної матриці та концепції проєкту.

Отже, необхідно щоб ідеї проєктів базувалися на пріоритетах і цілях, визначених в відповідному Стратегічному документі для країни. Для України це – Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Таким чином, «Мета» кожного проєкту (за умови фінансування Європейською Комісією) має витікати з відповідних положень Угоди, або відповідати цілі секторальної політики чи програми.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) *організуйте консультації з основними учасниками (заінтересованими особами), забезпечте їх активну участь у процесі прийняття рішень;*
- 2) *визначте ідеї (варіанти) проєкту, які узгоджуються з пріоритетами розвитку регіону, країни, донора.* За результатами виконання цього завдання має бути сформований перелік ідей (варіантів проєкту). Визначення ідей (варіантів) проєкту здійснюється на основі логіко-структурної матриці, враховуючи вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості;
- 3) *відберіть ідеї проєкту, визначте мету та цілі проєкту;*
- 4) *оцініть основні атрибути системи якості проєкту:* актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

В кінці етапу ідентифікації оцініть основні атрибути системи якості проєкту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

Основними документами, які вимагає Європейська Комісія на цьому етапі, є:

- технічне завдання для будь-яких попередніх техніко-економічних обґрунтувань, що фінансуються Європейською Комісією;
- ідентифікаційний опис, включаючи проєкт технічного завдання для техніко-економічного обґрунтування/вивчення проєкту;
- фінансова пропозиція для програми/пакета проєктів.

### III. Формулювання

На цьому етапі ідея проєкту, відібрана на етапі ідентифікації, перетворюється у проєкт, тобто проєктні ідеї розвиваються та розробляються до стану плану заходів і дій. Проводиться перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, ідентифікуються ризики та припущення. На основі плану заходів/дій (графіка робіт), наведеному у масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень та вимог до якості, розробляється бюджет проєкту.

Етап формулювання має завершитися підготовкою документів з аналізу ситуації.

Основними видами оцінювання мають бути:

- політичний і програмний контексти;
- аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу;
- аналіз проблем;
- засвоєні уроки та аналіз поточних /запланованих ініціатив;
- вибір стратегії.

На етапі формулювання проєктні ідеї розробляються до стану плану дій та перевіряються на виконуваність і стійкість. Створюється опис проєкту.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) *розробіть графік робіт проєкту.* Для розробки графіка робіт (діаграми Ганта) використовують логіко-структурну матрицю проєкту, з якої до графіка переносять основні види робіт. Якщо в матриці основні дії не розроблялися, то їх необхідно розробити за кожним запланованим результатом;
- 2) *заплануйте ресурси і витрати.* Визначення витрат і джерел фінансування здійснюється відповідно до етапів графіка робіт та за результатами підготовки загального бю-

джету проекту;

- 3) після завершення розробки бюджету проекту проведіть самооцінку забезпечення якості проекту:
  - 1) відповіді на запитання самооцінки включіть в опис проекту;
  - 2) обґрунтування і копії документів (листів, запитів, звернень), що підтверджують факти, викладені в основному тексті проекту, розмістіть в додатку;
  - 3) не ігноруйте проведення самооцінки забезпечення якості проекту;
  - 4) після проведення самооцінки та відповідного коригування проекту складіть анотацію проекту – короткий опис проекту (не більше 5-ти сторінок, якщо інше не вказано у вимогах донора).

#### **IV. Фінансування проекту.**

На етапі фінансування відбувається розгляд фінансової пропозиції, розробленої на попередньому етапі проектного циклу, та приймається рішення про фінансування проекту.

Усі процеси цього етапу проектного циклу (попередній розгляд проектної заявки, оцінювання, прийняття рішення про фінансування) здійснюються донором (фінансовим комітетом).

#### **V. Впровадження проекту.**

Цей етап розпочинається після прийняття рішення про фінансування проекту. Він є найбільш важливим у проекті, оскільки саме на цьому етапі забезпечується досягнення запланованої користі.

Цей етап складається з трьох основних стадій:

- 1) початкова:
  - укладіть контракти;
  - мобілізуйте ресурси;
  - встановіть робочі відносини з учасниками;
  - проведіть початкові семінари (комунікаційні заходи);
  - перегляньте проект та проаналізуйте робочий план;
- 2) основна (виконання робіт):
  - забезпечте наявність та використання ресурсів, включаючи персонал;
  - виконуйте роботи і забезпечте досягнення результатів;
  - здійсніть моніторинг та аналіз ходу виконання робіт для визначення відповідності проекту затверженому плану дій та здійсніть корекцію відхилень;
  - перегляньте операційні плани з позицій набутого досвіду;
  - відзвітуйтеся про виконання робіт;
- 3) заключна:
  - поступово передайте всі обов'язки майбутнім «власникам» результатів проекту;
  - перевірте наявність складених планів підтримки;
  - перевірте ефективність передачі відповідних навичок;
  - надайте допомогу у покритті періодичних витрат;
  - встановіть система моніторингу та оцінки.

Обов'язковими умовами, трьома основними «китами» для досягнення успіху проекту є його якість, вартість і час на реалізацію. Їх називають «троїстою обмеженістю» або «трикутником управління проектами» (*The Project Management Triangle*). Основні суперечності та відхилення від графіка робіт при виконанні проекту виникають у цьому трикутнику.

Зміна одного з параметрів проекту впливає на зміну інших. Так, збільшення тривалості виконання робіт зазвичай збільшує їх вартість (за денної оплати праці), а намагання наздогнати втрачений час спричинює до зниження якості робіт. Це призводить до завищення вартості проекту та погіршення його якості. А у іншому випадку, коли встановлено неякісне виконання роботи, вимагається додатковий час і кошти на її переробку чи доробку.

При управлінні проектом пам'ятайте про час, постійно звіряйтеся з графіком робіт (зіставляйте фактично витрачений час на виконання робіт із запланованим).

Відхилення від графіка робіт завжди відбувається на термінах та результатах роботи і це відображається у графіку робіт. Якщо є загроза відставання від плану виконання робіт, аналізують причини і розробляють заходи корегування проєкту. Але пам'ятайте, управляти можна лише тією частиною проєкту, що залишилася.

## VI. Моніторинг і оцінка

Виконання проєкту обов'язково має супроводжуватись регулярним моніторингом і оцінюванням. При цьому визначається стан виконання проєкту у розрізі видатків, виконання робіт, використання ресурсів, досягнення результатів та управління ризиками.

Базовими інструментами для проведення моніторингу є логіко-структурна матриця та графік робіт.

*На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:*

1) *зберіть управлінську інформацію:*

- проводьте регулярні перевірки – щомісячно/щоквартально та за датами контрольних пунктів;
- визначте інформацію про: фактичне виконання проєкту за індикаторами, розробленими в логіко-структурній матриці, термінами запланованими у графіку робіт, якістю виконання робіт, обсягами видатків і ресурсів (фінансовий прогрес) та про попередню реакцію заінтересованих осіб на роботи проєкту;

2) *проведіть аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін):*

- визначте успіхи і проблеми у ході виконання проєкту;
- встановіть причини відхилень фактичних показників видатків, термінів і тривалості виконання робіт, використаних ресурсів, якості робіт від планових, а також неочікуване або вороже ставлення заінтересованих осіб до виконання робіт проєкту;

3) *розробіть рекомендацій, підготуйте звіти:*

- розробіть коригуючі заходи;
- підготуйте пропозиції для прийняття рішень (внесення змін до логіко-структурної матриці, графіка робіт, графіка ресурсів і бюджету).

Оцінювання як і збір інформації проводиться упродовж виконання проєкту.

Розрізняють три види оцінювання проєктів: самооцінка, зовнішнє оцінювання (проводиться зовнішніми оцінювачами, оцінюється актуальність, ефективність, результативність, вплив/внесок і життєздатність) та оцінювання виконання проєкту.

Оцінювання виконання проєкту ґрунтується на логіко-структурній матриці, графіках виконання робіт і використання ресурсів/бюджету.

*На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:*

1) *оцініть прогрес щодо досягнення цілей і використання ресурсів:*

- визначте прогрес щодо досягнення цілей;
- встановіть відповідність/відхилення фактичного використання ресурсів від плану;
- розробіть рекомендації з коригування проєкту;

2) *оцініть терміни і тривалість виконання робіт:*

- оцінюючи роботи, використовуйте правило фіксації поточного стану;
- визначте відповідність/відхилення фактично витраченого часу на виконання робіт до запланованого;
- розробіть рекомендації з коригування графіка робіт;

3) *оцініть якість, включаючи управління ризиками:*

- встановіть відповідність/відхилення фактичної якості виконання робіт від запланованої, визначено ймовірність настання ризикових подій;
- розробіть рекомендації з покращання якості виконання робіт та пом'якшення ризиків;

4) *оцініть вартість:*



- визначте відповідність/перевитрати фактичних видатків стосовно запланованого бюджету;
- розробіть рекомендації з мінімізації витрат.

За результатами моніторингу і оцінювання проведіть корегування тієї частини проєкту, яка залишилась. За необхідності перегляньте зміст проєкту, переплануйте графік робіт і виставіть нові контрольні пункти, внесіть зміни у графік ресурсів і бюджет.



### 4.3. Управління змінами

Зміни, які відбуваються в українському суспільстві, створили для України нові можливості і нові виклики. Реформування державного управління України та його окремих сфер – це велика програма змін, основною метою якої є створення ефективної сучасної системи, що здатна вирішувати проблеми громадян та забезпечувати розвиток країни.

Але зміни – це не завжди легко, а організаційні/системні зміни – як правило, складно. Зміни спричиняють супротив та завжди пов'язані з ризиками. За статистикою, кожна друга ініціатива може бути провальною. Для того, щоб зміни були успішними, потрібні лідери, які очолюватимуть та вестимуть зміни, розумітимуть механізм впровадження змін, управлятимуть ними та запобігатимуть і усуватимуть ризики, що можуть їх зупинити ці зміни.

*Серед ключових причин провалу змін називають такі:*

- невідповідність стратегічного бачення та реалізації програм;
- прихований та сталий опір змінам з боку організаційної культури, а також відсутність процесів і методологій управління змінами для розв'язання цієї проблеми;
- нездатність повною мірою врахувати негативний вплив змін на людей, відсутність належних стратегій для управління змінами;
- концентрація на аспекті «виконання» та не врахування потенційних ризиків, а також відсутності стратегій діяльності для збереження наступності в разі того, коли ризики стають реальністю.

Існує два види опору – *пасивний та активний*, що проявляється у прихованому неприйнятті змін, зниженні продуктивності або бажання змінити роботу та відкритому виступі проти перебудови. Серед причин опору дослідники виділяють наступні:

- *Власний інтерес* – бажання не втратити щось цінне: стан, владу, матеріальну вигоду, комфорт, звичну обстановку, політичну перевагу і неформальні зв'язки.
- *Нерозуміння і брак довіри* – виникають внаслідок недостатньо витрачених зусиль і часу для налагодження взаємин із безпосередніми учасниками змін та внаслідок браку аргументів та пояснення суті нововведень.
- *Низька терпимість змін* – для одних людей навіть незначне порушення звичних зв'язків означає криза, для інших потрібні надмірні витрати енергії на відновлення контролю і пристосування до нового навколишнього середовища. Частина людей пручається необхідності навчання, яке часто супроводжує зміни, а хтось автоматично проявляє опір до всього.
- *Різна оцінка ситуації* – опір виникає як наслідок нерозуміння вигод, що пов'язані зі змінами або коли люди бачать більше втрат від інновацій, ніж переваг, не лише для себе, а й для організації в цілому.
- *Тиск з боку колег* – навіть якщо спочатку опір до змін на індивідуальному рівні досить слабкий, він може посилитися, якщо люди збираються разом і переконують один одного в тому, що зміна являє для них реальну або уявну несправедливість. Коли опір зміні стає спільною справою, то його дуже важко подолати.
- *Втома від змін*. Зміни стали фактом життя організацій і тому не дивно, що там, де мав місце період швидких і безперервних змін, люди починають вбачати в цьому «зміна заради змін». Це призводить до опору, найчастіше в пасивній формі. Люди вже просто некладають зусиль в те, щоб кожна нова зміна пройшло успішно.
- *Попередній невдалий досвід проведення змін*. Якщо люди постраждали від раніше

впроваджених інновацій, які були погано сплановані, або про які не було достатньої інформації, або якими погано керували, то, швидше за все, вони поставляться з недовірою до подальших пропозицій щодо змін і будуть їм чинити опір.

Способи подолання опору керівниками можуть бути такими:

- 1) попередньо інформуйте людей. Отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити необхідність цих змін і їх логіку. Процес інформування може включати дискусії один на один, неформальні зустрічі за «ранковим сніданком», групові семінари або звіти;
- 2) залучайте до планування та реалізації стратегії змін потенційних супротивників;
- 3) допомагайте і підтримуйте. Підтримка може здійснюватися як надання можливості навчатися новим навичкам, вільного часу працівникам для навчання, просто можливості бути вислуханим і отримати емоційну підтримку. Допомога і підтримка особливо потрібні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння;
- 4) надавайте стимули активним або потенційним супротивникам зміни, проводьте з ними переговори. Переговори особливо підходять у тому випадку, коли ясно, що хтось втрачає в результаті зміни, і проте він має істотну силу чинити опір. Досягнення угоди є порівняно легким способом уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо у той момент, коли керівник дає зрозуміти, що він готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. В цьому випадку він може стати об'єктом шантажу;
- 5) вибірково використовуйте інформацію і свідомий виклад подій у визначеному, вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найбільш поширених форм маніпуляції – *кооптація*. Але цей спосіб має ряд недоліків. Якщо люди відчують, що їх просто обдурюють, щоб вони не чинили опір змінам, що до них звертаються не на рівних або їм просто брешуть, то їх реакція може бути украй негативною. Крім того, кооптація може створити ще і додаткові проблеми, якщо кооптовані використовують свої можливості чинити вплив на організацію і реалізацію змін шляхом, який не відповідає інтересам організації;
- 6) використовуйте явний і неявний примус. Разом з тим, так само як і маніпуляція, використання примусу – це ризикований процес, тому що люди завжди чинять опір нав'язаній зміні. Проте в ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може бути єдиним варіантом для менеджера.

Успішна реалізація стратегії змін завжди характеризується умілим застосуванням цілого ряду перерахованих підходів, часто в самих різних поєднаннях. Проте успішне здійснення характеризується двома особливостями: керівники використовують ці підходи з урахуванням їх достоїнств і недоліків і реалістично оцінюють ситуацію.

Лідер створює зміни, потенціал для реалізації надзвичайно корисних змін (нових продуктів, нових підходів), що робить організацію більш конкурентною. Лідерство – це набір процесів, які створюють організацію спочатку або адаптують її до нових умов. *Лідерство визначає, як має виглядати майбутнє, поєднує людей із баченням цього майбутнього та надихає людей на те, щоб зробити його реальністю, незважаючи на перешкоди.* На відміну від менеджменту змін (який включає впровадження змін, визначення деталей та плану переходу, розподіл ресурсів, допомога у визначенні «що», «хто», «коли» та «як»), ведення змін лідером передбачає відповідальність за розробку бачення змін, усвідомлення необхідності змін та об'єднання коаліції навколо цих змін, мотивування та надихання на зміни, ведення та моніторинг усього процесу тощо.

**I. Створення почуття невідкладності дій – початок процесу змін**

Коли людина починає розуміти потребу у змінах – це і є початком змін. Заспокоєність поточною ситуацією, минулі успіхи та неочевидність критики не дають можливості запроваджувати зміни. Ось деякі ознаки самозаспокоєння:

- результати службової діяльності працівників, керівників структурних підрозділів оцінюється за заниженими стандартам;

- працівники концентруються на вирішенні вузькофункціональних завдань;
- інтереси організації та сфери діяльності в цілому, громадськості не враховуються.

Якщо немає ясного розуміння нагальності реформ, важко створити групу лідерів, що володіють достатніми повноваженнями і користуються довірою працівників.

Працівники не полишають комфортного стану, якщо тільки для цього немає незаперечних причин. Необхідно допомогти іншим побачити потребу змін та важливість невідкладних (термінових) дій, переконати працівників, що *status quo* – це не варіант. Необхідно сформуванню, як кажуть, «палаючу платформу» (адже, коли вогонь під ногами – не встоїш на місці), сформуванню потребу, причому потребу має відчувати велика кількість людей. Потрібно унаочнити потенційну кризу, але криза має бути контрольованою. Її слід визначити, обговорити її вірогідність та основні можливості.

Лідер має допомогти людям усвідомити, що *необхідно запроваджувати зміни*. Лідер має дати відповідь на запитання: Чому питання важливе? Чому треба діяти? Якщо не зараз, то що може статися?

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) визначте, що необхідно змінити. Вивчіть організацію для того, аби розуміти поточний стан. Зрозумійте, чому впровадження змін є необхідним, які будуть вигоди внаслідок реалізації змін. Поясніть наслідки змін персоналу. Покажіть невідповідність між поточним і бажаним станом організації та сфери діяльності в цілому. Істотна невідповідність між фактичним і бажаним станом може мотивувати до активних дій;
- 2) переконайтеся, що наявна сильна підтримка з боку вищого керівництва. Використовуйте аналіз зацікавлених сторін для того, щоб виявити та заручитися підтримкою ключових людей в установі;
- 3) створіть потребу у змінах. Створіть незаперечне повідомлення щодо причини необхідності впровадження змін. Використовуйте своє бачення та стратегію як підтримуючі докази. Поясніть бачення з точки зору необхідних змін. Зробіть наголос на «чому?»;
- 4) озвучте можливий позитив від реалізованих змін. Працівники організації, громадськість незмінно чекають певних результатів в результаті змін. Очікування спонукають людину до дії. Коли вони орієнтовані на успіх, вони незмінно будуть відчувати більше відповідальності і вкладати більше сил у впровадження змін;
- 5) зрозумійте та управляйте сумнівами та тривогами. Залишайтеся відкритими до хвилювань працівників та вирішуйте їх з точки зору необхідності змін;
- 6) підвищіть стандарти, як затверджені офіційно, так і обумовлені в ході роботи;
- 7) всебічно розширте мережу зворотного зв'язку з користувачами послуг та залучайте до неї по можливості кожного працівника;
- 8) заохочуйте в колективі відверті дискусії про проблеми, громадські обговорення та консультації.

## **II. Формування команди, що скеровуватиме реалізацію змін**

Формування команди є другим важливим етапом впровадження змін. Це є одним з найважливіших обов'язків лідера. Вселивши відчуття необхідності негайних змін, найбільш успішні реформатори збирають групу керівників із співробітників, яким можна довіряти, у яких є відповідні знання, навички та лідерські якості, доступ до потрібної інформації та зв'язки, репутація та формальні повноваження, необхідні для впровадження змін у життя. Також вони повинні уміти працювати в команді, мати загальне бачення поставлених цілей і не ставити свої

інтереси над усе – часто саме конфлікт інтересів ускладнює процес перетворень, реформ.

Менш успішні реформатори покладаються на одну людину, часто тільки на себе, а також на слабкі групи та комітети або на складні владні структури, які не мають можливостей, повноважень або сил для виконання завдання. А це, в свою чергу, призводить до провалу реформ. Жодна людина, навіть якщо вона є керівником організації, не може одноосібно впроваджувати перетворення, реформи. Для команди керівників, що не володіє достатньою владою, виконання такої програми ще важче.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) сформуєте потужну команду, наділену повноваженнями, необхідними для управління змінами: знайдіть лідерів у вашій організації для створення багатофункціональної команди, яка буде діяти в якості лідерів змін;
- 2) добираючи членів команди беріть до уваги компетенції лідерства. Важливі навички членів команди, що впроваджує зміни, включають:
  - навички ефективної комунікації, терпимість (для підтримки діалогу, обміну інформацією та ідеями та пошуку припущень, що можуть блокувати креативність);
  - розвинені аналітичні навички, спроможність застосовувати системний підхід (здатність дивитися ширше, генерувати, розвивати та оцінювати ідеї та спільно знаходити найкращі рішення);
  - спроможність до розв'язання проблем (дотримуватися процесу для примноження креативності та стратегічного мислення);
- 3) при формуванні команди беріть до уваги не тільки формальних, а й неформальних лідерів організації, здатних проводити реформи. Це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів часто виявляється набагато важливіше ролі керівників структурних підрозділів, так як успіх реформ може багато в чому залежати від позиції саме неформальних лідерів;
- 4) забезпечте атмосферу довіри як усередині команди, так і в колективі організації в цілому;
- 5) забезпечте злагоджену роботу команди, заохочуйте командну роботу. Будучи злагодженим, цілісним організмом, коаліція здатна здійснити складні масштабні перетворення.

### **III. Розроблення бачення змін та стратегії – основа для впровадження змін**

Бачення перспектив – одна з ключових якостей талановитого керівника. Для донесення свого бачення до колег керівнику краще відмовитися від авторитарного стилю управління, інакше йому не вдасться подолати непорозуміння і опір з боку працівників, громадськості. Авторитаризм поганий тим, що він вбиває дорогоцінний час керівника, не приносячи бажаних результатів. Набагато ефективніше інша тактика – роз'яснити працівникам, громадськості, до чого прагне організація. Тоді вони будуть самостійно оперативно рухатися в заданому напрямі.

Усвідомлюючи труднощі процесу змін, деякі керівники намагаються маніпулювати подіями «із-за лаштунками» і навмисно уникають будь-якого публічного обговорення планів на майбутнє. Однак, не бачачи загальної мети, заради якої і приймаються рішення, працівники організації, громадськість не зможуть самостійно вирішити навіть найнезначніші питання без тривалих дискусій і погоджень. Концепція майбутнього повинна бути простою і доступною. Всякий раз, коли керівник не в змозі за п'ять хвилин описати ту перспективу, що визначає і направляє конкретні програми реформ, і не викликає у слухача розуміння і інтересу, – він має розуміти, що на нього чекають великі неприємності.

У кращому випадку створюється реальне, ясне, просте і надихаюче бачення і розробляється

правильна стратегія. У менш вдалих прикладах реформ або є лише детальні плани і бюджети, які при всій своїй важливості недостатні, або бачення не зовсім адекватне тому, що відбувається в світі, сфері діяльності та організації, або думка інших працівників, громадськості повністю ігнорується керівником. Найчастіше зміни провалюються, коли стратегії виявляються занадто повільними і обережними для сучасного прискореного світу.

Формування та комунікація бачення щодо змін – надзвичайно важливі фактори ефективного впровадження змін. *Необхідно знати мету змін – кінцевий бажаний стан.* Лідери формують бачення для того, щоб скеровувати зміни. Важливо, аби у всіх було однакове розуміння бачення.

Слід сфокусувати увагу та намагатися змінити лише те, що заважає досягненню бачення. Потрібно розуміти культуру: цінності, організаційні історії, символи, «героїв» (тих, хто користується повагою та є прикладом для інших), поширені практики (традиції, ритуали). Зберігати треба те, що «спрацьовує», а змінювати лише ті елементи, які заважають досягненню цілей.

*Для розробки бачення та стратегії змін доцільно виконати такі кроки:*

- 1) визначте проблемні ситуації в організації, сфері діяльності – чи є вони локальними або загальносистемними, оскільки це обумовлює вимоги до механізму управління змінами і формування його стратегії;
- 2) на основі отриманих результатів сформуєте бачення, цілі та напрями розвитку організації, сфери діяльності, загальну стратегію змін;
- 3) сформуєте узгоджену систему напрямів змін, що передбачаються. Одним з найбільш ефективних підходів для цього є методика системного аналізу;
- 4) проаналізуйте потенціал організаційних/системних змін (потенціалу). Верифікація стратегій припускає аналіз і оцінку відповідності передбачуваних змін можливостям організації/системи. Тут можуть бути використані найрізноманітніші методи, починаючи від SWOT-аналізу і закінчуючи чисельними методами. Можливим підходом є оцінка потенціалу через структуру результатів. Як адекватний метод може бути використаний так званий метод «нормативної системи показників»;
- 5) проведіть попередній аналіз чинників опору змінам. Одним з корисних підходів тут може бути так звана «модель силових полів». Згідно цієї моделі визначаються протилежні чинники – рушійні і стримуючі сили передбачуваних змін, а також оцінюється їх відносна величина. Після цього модель можна використовувати для того, щоб оцінити рішення. При використанні цієї моделі може виявитися корисним визначення явних і прихованих сил опорів. Явними силами є ті чинники, які можна відкрито оцінювати. Приховані сили – це ті чинники, які можуть впливати на результат, але зазвичай не обговорюються (наприклад, особисті якості керівництва);
- 6) на основі отриманих результатів сформуєте «портфель» і план організаційних/системних змін. Це може бути зроблено за допомогою формальних методів.

#### IV. Комунікація в процесі реалізації змін

Комунікація відкриває можливості «впливати», формувати команду, залучати прихильників, оцінювати успішність ідей та результатів змін тощо. Необхідно не лише повідомити про ситуацію, яка потребує змін, переконати у необхідності невідворотності дій, – важливе значення має саме комунікація бачення та стратегії його досягнення. Необхідно переконатися, що якомога більше людей розуміють та поділяють бачення та стратегію.

Комунікація щодо змін має давати відповіді на такі запитання: Чому потрібні зміни? Чому зараз? Що варто зберігати (що спрацьовує)? Що змінювати? Коли зміни мають відбутися, завершитися?

Щирість та небайдужість допомагає запобігати розповсюдженню чуток. Водночас, якщо вони

виникли, треба докладати зусилля для їх розсіювання. У кожній організації може бути песиміст, невпевнена, недовірлива людина, яка не хоче змін та й ще підбурює неспокій, розповсюджуючи свої негативні побоювання та чутки. Керівники мають бути готовими працювати з нею у своїх організаціях. Треба розв'язувати проблеми одразу, а не зволікати. Повідомляти про зміни все що відомо, одразу, як тільки інформація стає відомою; при цьому завжди є ризик, що деякі деталі можуть змінитися і це – нормально, про це слід попереджати працівників (одночасно пояснюючи, що альтернатива цьому – замовчування). Не варто притримувати інформацію, поки не будете впевнені у ній на всі 100%, оскільки тоді говорити про неї може бути пізно. Утримання інформації – це шлях до зростання недовіри, зайвого хвилювання, чуток та, зрештою, провалу змін.

Щирість та емоційність комунікації показує, що Вам, як лідеру, небайдужі люди, небайдужі зміни, і що Ви вірите в те, що говорите. Таким чином, це сприяє залученню прихильників, залученню персоналу та зацікавлених сторін до впровадження змін.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) підтримуйте постійну комунікацію. Лідери мають бути на видноті (по можливості, щоденно), спілкуватися з людьми на роботі, бути доступними;
- 2) чітко повідомляйте бачення, місію та цілі зусиль щодо змін (чому вони потрібні, яких бажаних результатів-наслідків прагнемо). Повідомляти причину змін, так, аби люди зрозуміли контекст, цілі та потреби – «побудова пам'ятних концептуальних рамок»;
- 3) слухайте, дійте вдумливо, уникайте вибачень, захисних позицій, занадто швидких відповідей. Справжня комунікація це двостороннє спілкування, а не просто презентація (не монолог);
- 4) комунікуйте проактивно. Якщо вже є чутки, це означає, що організація занадто довго чекала на те, щоб розпочати комунікацію;
- 5) створіть умови для розвитку як формальних, так і неформальних мереж, для обміну ідеями щодо змін та управління змінами;
- 6) публічно переглядайте показники, за якими Ви відслідковуєте прогрес в управлінні змінами та зусилля щодо змін;
- 7) публічно визнавайте та винагороджуйте позитивні підходи та досягнення під час змін. «Святкуйте» усі маленькі перемоги публічно.

#### **V. Залучення, маленькі перемоги, поступ та закріплення перемог**

За Дж. Коттером, заохочення широкої діяльності є важливим п'ятим етапом процесу впровадження змін. Це передбачає залучення усіх зацікавлених сторін до втілення бачення в життя, заохочення інших діяти і, в тому числі, йти на ризик. Важливо підтримувати нові (нетрадиційні) ідеї, заходи та дії. На цьому етапі треба бути уважним і слід по максимуму ліквідувати бар'єри для тих, хто хотів би підтримати зміни, змінити системи або структури, які підривають бачення.

Як правило, суттєві зміни потребують як часу, так і ресурсів, в тому числі людських, тому необхідно визначити заздалегідь ключові етапи змін, досягнення яких варто відзначати. Кожний суттєвий крок заслуговує відзначення як перемоги. Такі наочні, не амбіційні успіхи заохочують інших брати участь у процесі змін, а також є визнанням внеску тих, хто просуває зміни.

Невеличкі зупинки по дорозі до вершини не повинні розхолоджувати та заспокоювати учасників сходження. Агенти змін не можуть заспокоюватися і зупинятися на півдорозі, навпаки, слід діяти ще наполегливіше та швидше після перших успіхів.

Тож, лідери мають усвідомлювати потребу управління змінами, ведення змін, розуміти те,

як зміни сприймаються та переживаються, які можуть бути причини опору змінам та враховувати основні етапи процесу ведення змін. Ключовою є спроможність до розробки та комунікації бачення, формування команди, що скеровує зміни, а також необхідних партнерств, мереж тощо, здатність надихати та залучати працівників, усіх зацікавлених сторін до впровадження змін та їх усталення в організаційній культурі.

На цих етапах слід виконати такі кроки:

1) святкуйте перемоги на шляху до бачення для підтримки прозорості процесу, «бойового духу» та заохочення подальшого руху. Важливо визнавати внесок усіх «героїв» – і тих, хто у всіх на очах, і тих, хто робить це ніби непомітно для широкого загалу;

2) дійте неухильно, будьте наполегливими, ініціюйте зміни одна за одною до тих пір, поки бачення не стане реальністю. Знову і знову треба посилювати рух, підтримувати його новими проєктами, темами та агентами змін. Необхідно залучати все більше прихильників, надихати їх; набирати, просувати, розвивати працівників, котрі спроможні реалізувати бачення;

3) закріпіть досягнуті зміни на рівні організаційної культури. У новій культурі досягнуте бачення має стати новим усталеним способом діяльності. Засвоєння або інституціоналізація змін передбачає забезпечення постійного використання змін, їх включення у щоденну діяльність організації;

4) визначте чинники, які підтримують зміни, та позбудьтесь усіх систем, структур, політик, підходів, які не відповідають новому баченню. Слід підтримувати нові способи поведінки та переконатися, що вони успішні, до тих пір, поки вони не будуть достатньо сильними, щоб замінити старі традиції. Доцільно продумати способи підтримки сталості змін: гарантувати лідерську підтримку, створити систему винагород, запровадити систему зворотнього зв'язку, адаптувати організаційну структуру відповідно до змін, тримати всіх поінформованими, продовжувати навчання;

5) замкніть цикл – поінформуйте людей, які переживають зміни, про те, що вони досягнули очікуваного стану, реалізували бачення. Це потрібно для формування почуття впевненості, успіху, стабільності, аби люди не відчували себе загубленими у постійному перехідному етапі. Інакше марно розраховувати на їх залучення та підтримку інших змін. За відсутності нового «замороженого» стану працівники потрапляють у «перехідну пастку», в якій вони не впевнені у методах роботи, і тому ніщо не робиться на повну потужність. У такому стані процес змін сприйматиметься як впровадження змін заради самих змін, людям дуже складно братися за наступну ініціативу;

6) відзначте реалізацію змін та досягнення на цьому шляху. Не треба уникати слів: «Відмінно! Хороша робота! Ми досягли успіху!» Це допомагає людям зрозуміти завершення змін, є мотивуючим фактором, визнанням внеску працівників, «вдячністю» за витримку та зусилля протягом нелегкого періоду, а також дозволяє повірити в можливість успіху наступних змін.

#### 4.4. Корисні посилання

1. Конституція України [Закон від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР] (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141).
2. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII.
3. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01 липня 2010 року № 2411-VI.
4. Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16 вересня 2014 року № 1678-VII.
5. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII.
6. Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020».
7. Указ Президента України від 12 лютого 2016 року № 45/2016 «Про затвердження Річної національної програми співробітництва Україна – НАТО на 2016 рік».
8. Указ Президента України від 08 липня 2016 року № 296/2016 «Питання координації євроатлантичної інтеграції України».
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106 «Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони».
10. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України».
11. Угода про асоціацію між Україною, між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (ратифіковано із заявою Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII).
12. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5 / 2 0 1 5 [ Е л е к т р о н н и й р е с у р с ]. – Р е ж и м д о с т у п у : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
13. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем = How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 294 с.
14. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Кальдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
15. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 150 с.
16. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 208 с.
17. Волошин О. Ф. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ф. Волошин, С. О. Машенко. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – 336 с.
18. Вумек Джейсон. Поднимая планку. Как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.
19. Герасичев В., Синякин О. Dream Team. Как создать команду мечты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.



20. Голдстэйн Д., Крегер О. Творческая личность. Как использовать сильные стороны своего характера для развития креативности. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 416 с.
21. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Энни Макки, Ричард Бояцис. – М., Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с.
22. Інтеграція України в європейський інформаційний простір : виклики та завдання: колективна монографія / упорядкування і загальна редакція: Пазюк Андрій Валерійович. – К.: ФОП Клименко, 2014. – 272 с.
23. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – 2-е изд. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 304 с. – (Серия: Бизнес-бестселлер).
24. Иванова С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 288 с.
25. Каптерев А. Мастерство презентации. Как создавать презентации, которые могут изменить мир / Алексей Каптерев; пер. с англ. С. Кировой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2012. – 336 с.
26. Каптерев А., Бурба А. Точка контакта: презентация / А.С. Каптерев, А.С. Бурба. – М.: ИП Бурба, 2016. – 56 с.: ил.
27. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.
28. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки / К. Паттерсон, Д. Гренни, Р. Макмиллан, Э. Свитцлер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012 – 280 с.
29. Кобьелл Клаус. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен = Motivaction: Begeisterung ist ubertragbar. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 192 с.
30. Коттер Джон П. Наш Айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012 – 128 с.
31. Лоэр Д. Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастьем / Джим Лоэр, Тони Шварц; пер. с англ. Михаила Фербера. – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 160 с.
32. Майерс И., Майерс П. МВТІ. Определение типов. У каждого свой дар. – М.: Издательство: «Бизнес Психологи», 2010. – 320 стр.
33. Максвелл Джон К. 21 неопровержимый закон лидерства. – Минск: Изд-во «Попурри», 2007. – 448 с.
34. Мальська М.П. Основи європейської інтеграції: підручник. / М.П. Мальська, Н.В. Антонюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 320 с.
35. Милкович Дж. Т., Ньюман Дж. М. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. И. Белоус, Т. Огороковой, Е. Смыковской, Е. Сурпиной. – М.: Издательство «Вершина», 2009. – 760 с.
36. Митчелл Дж. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента / Джек Митчелл; пер. с англ. Алексея Андреева. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.
37. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
38. Основи права Європейського Союзу: нормативні матеріали / Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого; за загальною редакцією М.В. Буроменського. – Харків: Право, 2015. – 325 с.
39. План заходів із забезпечення доброчесності: Посібник для працівників оборонного сектору / Центр з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS), 2014 – 36 с. [Електронний

- ресурс] . – Режим доступу : [http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/IntegrityActionPlan\\_ukr.pdf](http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/IntegrityActionPlan_ukr.pdf).
40. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони; пер. с англ. И. Э. Коротенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 125 с.
  41. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 288 с.
  42. Седнев А. Выступление без подготовки. Что и как говорить, если вас застали врасплох / Андрей Седнев; пер. М. Курилюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
  43. Стаут Ларри. Управление персоналом. Настольная книга менеджера = Human Resource Management. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006 – 536 с.
  44. Теоретико-правові засади імплементації права Європейського Союзу в національне право держав-членів: монографія / І.З. Брацук; Львівський національний університет імені Івана Франка; за науковою редакцією М.М. Микієвича. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2016. – 229 с.
  45. Хеджес П. Анализ характера, или типология по Майерс-Бриггс. – М.: Эксмо, 2003. – 320 с.
  46. Чемяков В. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. – М.: Издательство «Вершина», 2007. – 208 с.
  47. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл; пер. с англ. Н. Мезина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.
  48. Эдэйр Дж. Искусство управлять людьми и самим собой / Джон Эдэйр; пер. с англ. Ю. Гольдберга, М. Анфимова. – М.: Эксмо, серия «Психология общения», 2006. – 656 с.
  49. Эффективность на работе. Держать фокус. Управлять энергией. Добиваться выдающихся целей / пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с. (Harvard Business Review Guides).
  50. Юри У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов / Уильям Юри; [пер. с англ. Татьяны Новиковой]. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 240 с.
  51. Юри У. Как преодолеть НЕТ: переговоры в трудных ситуациях / Уильям Юри; [пер. с англ. Ю. Гольдберга]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 184 с.

## Підведення підсумків та фінальний тест

Очікуваним результатом навчання за цим навчальним курсом є:

- засвоєння знань про сутність та значення «лідерства», класифікацію та типи лідерства тощо;
- розуміння передумов виникнення і особливостей розвитку концепції лідерства;
- оволодіння інформацією про шляхи реформування кадрового потенціалу та розвитку лідерства (зокрема, в рамках реалізації реформи публічного управління та здійснення парламентської реформи в Україні);
- усвідомлення необхідності розвитку професійних компетентностей державних службовців та реалізації демократичних принципів розвитку лідерства;
- оволодіння технологіями розвитку лідерства, підготовки і проведення комунікаційних заходів з питань розвитку лідерства;
- оволодіння вміннями щодо підготовки організаційно-розпорядчих документів, зокрема з питань розвитку лідерства.

Підвищення кваліфікації (за цим навчальним курсом) здійснюється для усіх працівників Апарату ВРУ, зокрема для працівників, вперше прийнятих на державну службу, а також при просуванні та зайнятті вищої посади в Апараті ВРУ. Зміст навчання спрямований на оновлення та поглиблення професійних компетентностей державних службовців з питань розвитку лідерства (на основі правових, економічних, управлінських, соціально-гуманітарних, а також спеціальних фахових знань та умінь в галузі публічного управління і адміністрування).