

Львівський державний університет  
внутрішніх справ

Наталія МИХАЛИЦЬКА  
Мар'яна ЯЦИК

# ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Навчальний посібник*

Львів  
2024

УДК 316.46/.47+005.3](075.8)

Л55

Рекомендовано до друку та розміщення в електронних сервісах ЛьвДУВС  
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ  
(протокол від 28 березня 2024 року № 10)

Рецензенти:

**Марта КОПИТКО**, доктор економічних наук, професор  
(Львівський державний університет внутрішніх справ);  
**Андрій ЗАВЕРБНИЙ**, доктор економічних наук, доцент  
(Національний університет «Львівська політехніка»)

Л55 **Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник /**  
упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський  
державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

ISBN 978-617-511-405-6

Видання підготовлено для методичного забезпечення навчальної дисципліни «Лідерство та комунікації в організації». Навчальний матеріал подано у схемах, таблицях, доповнено термінологічним словником, рекомендованою літературою, тестами, питаннями для самоперевірки, ситуаційними вправами, діловими іграми, завданнями, тренінгами з метою оволодіння вміннями та професійними компетентностями, пов'язаними із ефективною побудовою командної роботи і комунікаціями, здатністю формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми.

Для здобувачів освітнього ступеня «Магістр» у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління та безпека організації», та всіх, хто цікавиться питаннями лідерства та комунікаціями в організації.

The study guide is developed to provide methodological support for the academic discipline «Leadership and Communication in an Organization». The instructional materials are represented by diagrams and tables, supported by a terminological dictionary, recommended literature, tests, self-test questions, situational exercises, business games, tasks and trainings with the aim of mastering skills and professional competencies related to effective teamwork and communication, ability to develop leadership qualities and demonstrate them in people management.

For the master's students in the specialization 07 «Management and Administration» of the specialty 073 «Management», who study under the educational and professional program «Management and Security of an Organization», and anyone interested in the organizational leadership and communication.

УДК 316.46/.47+005.3](075.8)

© Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р., 2024  
© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2024

ISBN 978-617-511-405-6

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
<i>Тема 1. ЛІДЕРСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ</i> .....	7
1.1. Феномен лідерства: поліаспектність поняття .....	7
1.2. Теорії лідерства .....	28
1.3. Лідерство та керівництво в управлінні сучасною організацією .....	48
1.4. Стратегія лідерства організації.....	59
<i>Питання для самоперевірки</i> .....	68
<i>Тести для самоконтролю</i> .....	69
<i>Список рекомендованої літератури</i> .....	71
<i>Тема 2. ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА</i> .....	76
2.1. Емоційне та харизматичне лідерство .....	76
2.2. Інноваційне лідерство .....	115
2.3. Цифрове лідерство.....	121
2.4. Гендерні аспекти лідерства .....	134
<i>Питання для самоперевірки</i> .....	143
<i>Тести для самоконтролю</i> .....	143
<i>Список рекомендованої літератури</i> .....	145
<i>Тема 3. СТРУКТУРА ОБРАЗУ ЛІДЕРА</i> .....	149
3.1. Лідерські компетенції в теперішніх умовах ведення бізнесу.....	149
3.2. Творчість і креативність – складники портрета успішного лідера .....	169
3.3. Самопрезентація, майстерність публічного виступу та комунікативні стратегії переконання як складові особистості сучасного лідера .....	180
3.4. Формування позитивного іміджу лідера.....	214
<i>Питання для самоперевірки</i> .....	226
<i>Тести для самоконтролю</i> .....	227
<i>Список рекомендованої літератури</i> .....	229

<i>Тема 4.</i>	<b>РОБОТА ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ .....</b>	<b>235</b>
4.1.	Команда: формування, стадії розвитку, рольова структура.....	235
4.2.	Тимблдинг як сучасний інструмент розвитку команди....	253
4.3.	Цифрові інструменти в управлінні командою .....	267
4.4.	Управління стресами та конфліктами в команді .....	277
	<i>Питання для самоперевірки .....</i>	<i>290</i>
	<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>291</i>
	<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	<i>293</i>
<i>Тема 5.</i>	<b>ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>296</b>
5.1.	Сутність та види комунікації .....	296
5.2.	Побудова комунікаційного процесу в організації.....	309
5.3.	Комунікативна компетентність лідера в управлінні організацією.....	317
5.4.	Комунікативні стратегії організації в умовах війни.....	326
	<i>Питання для самоперевірки .....</i>	<i>335</i>
	<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>337</i>
	<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	<i>338</i>
<i>Тема 6.</i>	<b>УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>341</b>
6.1.	Поняття, види та роль бізнес-комунікацій в управлінні організацією .....	341
6.2.	Ділові наради та телефонна розмова як основні інструменти бізнес-комунікації організації .....	349
6.3.	Ділові переговори як підґрунтя успішного бізнесу .....	369
	<i>Питання для самоперевірки .....</i>	<i>391</i>
	<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>392</i>
	<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	<i>394</i>
<i>Тема 7.</i>	<b>ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>397</b>
7.1.	Цифрові комунікації організації: поняття, сучасні тренди та вплив на її економічну безпеку .....	397

7.2. Інструменти цифрових комунікацій бізнес-організації.....	409
7.3. Цифровий етикет.....	428
<i>Питання для самоперевірки</i> .....	437
<i>Тести для самоконтролю</i> .....	438
<i>Список рекомендованої літератури</i> .....	440
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ .....	442
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	474
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	487

## ВСТУП

В умовах війни із рф складно мовити про суспільний прогрес. Упевнені у нашій перемозі. Варто зазначити, що відбудова й відновлення України на принципово нових духовних, моральних і технологічних засадах спонукає до аналізу процесу суспільного розвитку та його визначальних чинників, одним із яких є феномен лідерства. Чільне місце з-поміж рушіїв суспільного розвитку посідають лідери та їхня цілеспрямована діяльність.

Визначальною умовою належного забезпечення ефективного виконання кожним лідером своїх завдань і функцій є нова якість лідерів. Ідеться про вимоги соціуму не просто до рівня їхньої професійної і соціальної компетентностей та до розвитку їхніх професійно і соціально значущих особистісних рис і якостей. Реалії сьогодення вимагають такого системного поєднання професіоналізму й особистісних характеристик лідера, які б спрямовувалися на чітке визначення та успішну й послідовну реалізацію стратегічних завдань.

Метою навчальної дисципліни «Лідерство та комунікації в організації» є формування у здобувачів вищої освіти компетентностей, пов'язаних із ефективною побудовою командної роботи та комунікаціями, оволодінням основами ефективної роботи лідера, вирішенням конфліктів, переконанням та веденням переговорів.

Основними завданнями навчальної дисципліни є поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навиками з ефективних комунікацій у процесі управління організацією, формування лідерських якостей та їх демонстрація в процесі управління людьми.

## *Тема 1*

# **ЛІДЕРСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

- 1.1. Феномен лідерства: поліаспектність поняття*
- 1.2. Теорії лідерства*
- 1.3. Лідерство та керівництво в управлінні сучасною організацією*
- 1.4. Стратегія лідерства організації*

### **1.1. Феномен лідерства: поліаспектність поняття**

Нині підприємства України функціонують у непростих соціально-економічних умовах, у яких гостро порушується питання вдосконалення системи менеджменту для досягнення високих показників ефективності господарської діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Погоджуємось із О. Осичкою, що сучасна економічна криза є, зокрема, продуктом некомпетентного управління. Відходять у минуле традиційні погляди на менеджмент, пов'язані з опорою на формально-адміністративні методи, детально розроблені процедури та правила, формальні показники роботи й управлінські піраміди, дух формальної знеособленості і засилля кількісних показників. Тому дедалі частіше потрібні нові підходи до управління. Необхідна робота злагодженої команди, яка можлива лише за наявності лідера, що координує роботу свого колективу [55, с. 205].

Зміна парадигми менеджменту активно обговорюється в науковому та діловому співтоваристві на рубежі століть, і обу-

мовлено це головню темпом, характером і змінами, які відбулися в світі.

Криза парадигми управління призводить до серйозної трансформації бізнесу і багатьох ключових складових системи управління. На думку вчених, нова парадигма ґрунтується на таких принципах:

- нова парадигма відповідає розумінню людини як ключового і невичерпного ресурсу організації і орієнтація на створення умов для реалізації її потенціалу та здатності до спільної ефективної роботи;

- інноваційність як найважливіший критерій професіоналізму управління;

- визнання соціальної відповідальності управління як перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, які працюють в організації;

- головна увага приділяється організаційній культурі, що забезпечує задоволення потреб вищого рівня, а також проблемам ефективних комунікацій;

- співучасть або партнерство, тобто безпосередня участь в роботі груп і кожного члена організації в процесі обрання мети, вироблення місії, контролі за результатом [55, с. 206, 207].

На думку, зокрема, І. Гречкосій, розвиток сучасної організації повинен будуватися на розвитку відносин з клієнтами, воно первинне по відношенню до розвитку вироблених компанією товарів та послуг. Саме відносини з клієнтом дозволяють точніше визначити зміст і обсяг реалізованих йому товарів і послуг, а по суті є засобом включення клієнта в процес створення тієї вартості, яка йому потрібна і яку він дійсно оцінить. Основним гаслом таких організацій є «якість», якість не тільки продукції, що задовольняє конкретного споживача, а якість організації в цілому, що містить і якість її взаємодії з навколишнім світом, і якість життя її співробітників. Майбутнє за інтелектуальними організаціями, які використовують командний підхід до управління, формують своє бачення на цінностях.

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна

максимально використовувати свій потенціал. Тому нова управлінська парадигма в досягненні успіху велике значення надає таким факторам, як лідерство, стиль керівництва, кваліфікація, культура, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни. Саме лідерство може задовольнити запит на зміну в управлінській парадигмі і забезпечить розвиток організації в новому ключі [55, с. 207, 208].

Лідерство як новий напрям дослідження, як указує В. Газуляк, виник наприкінці ХХ століття в сучасному менеджменті внаслідок психологізації та соціологізації як відповідь на потреби суспільства більш повно використовувати та розвивати творчий потенціал робітників [46].

Термін лідер (leader) походить від англійського lead – вести. Лідер – той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем [155].

Найпершими джерелами вивчення феномена лідерства можна вважати вчення Конфуція про управління, праці видатних мислителів Античності, особливо Платона. В них простежується підхід до вивчення якостей лідера з точки зору характеристик його особистості. Вони визначали портрет ідеального правителя як узагальнений образ попередніх успішних лідерів. Основою їх роботи було те, що лідером може стати лише той, хто володіє набором певних якостей характеру. Наприклад, Конфуцій казав: «Хто повторює старе і дізнається нове, той може бути ватажком», і вважав, що від морально-етичних якостей «благородного мужа» залежить як цілісність і процвітання імперій, так і їх занепад і розпад [62, с. 11].

Відповідно до Оксфордського словника, термін «лідер» з'явився у XVIII столітті та використовувався для позначення «авторитетного члена суспільної організації, будь-якої соціальної групи, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціальних процесах і ситуаціях, у регулюванні взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві; особа, яка має вплив на інших з метою інтеграції спільної

діяльності, що спрямована на задоволення інтересів даного суспільства».

Б. Буяк зазначив, що феномен лідерства впродовж історії мав чимало концептуальних трактувань. На початках роль лідерів приміряли до видатних історичних особистостей. Геродот і Плутарх, описуючи біографії можновладців та відомих стратегів, акцентували на них увагу в контексті історичного розвитку. Правителі, згідно з ученням Платона, Конфуція, Лао-Цзи, були прикладами філософських моделей лідерства. Проте одне з найперших та найоригінальніших філософських трактувань лідерства запропонував відомий італійський мислитель XVI століття Ніколо Макіавеллі.

У своїй праці «Можновладець», яка датується 1513 роком, Макіавеллі описує різні форми правління, а ключовим об'єктом його дослідження є особистість правителя. Він описує образ можновладця, для якого особиста влада є засобом досягнення визначеної політичної мети, цілей. Правитель, згідно з ученням Макіавеллі, повинен урахувати головні стимули людської активності, наприклад, прагнення до майнових благ, і «завдяки вмінню відгадувати заповітні бажання людської душі» – панувати над людьми. Мислитель у цьому трактаті розмірковує про специфіку рис ідеального можновладця. «Людина, яка управляє підданими, повинна бути швидше суворою, ніж милосердною, якщо вона хоче тримати їх у покорі. Але ця суворість має бути настільки помірною, щоб не породжувати ненависті, тому що ні один монарх не мав вигоди від того, що його ненавиділи». Макіавеллі описав не тільки риси ідеального, згідно з його розумінням, лідера («принцепса» – «першого, хто захопив політичну владу» – єдиновладного правителя, але і запропонував методику дослідження лідируючої позиції в суспільстві.

У XIX столітті спостерігалось системне зростання інтересу до проблеми лідерства з боку філософів, психологів, соціологів. У створених ними концепціях досліджено не тільки природу влади, але і її антропологічний аспект, зокрема, теорії лідерства. В цей час стала актуальною філософія пізнання надлюдини, чи надособистості.

Фрідріх Ніцше досліджував феномен лідерства з погляду прояву «творчого інстинкту» людини. Згідно з Ніцше, мораль є перешкодою у процесі прагнення до лідерства, а загалом історичний розвиток залежить від великих особистостей, які прагнуть влади. В аналогічному руслі аналізується лідерство англійським істориком Томасом Карлейлем. Його роботи в подальшому отримали певний резонанс у філософії лідерства. Лідер, у трактуванні Карлейля, пов'язаний із певним культом виняткового індивіда – героя. Для нього тільки виняткова особистість, яка володіє двома істотними властивостями – відвертістю та інтуїцією, може утворити інститут лідерства [28, с. 241, 242].

Вищезазначений науковець також окреслив головні методологічні підходи до вивчення проблеми лідерства – соціологічний, політологічний та психологічний. Соціологічний підхід полягав у дослідженні природи влади в її вищому ієрархічному втіленні і трансформації в суспільстві. Вагомий внесок у дослідження лідерства на основі соціально-філософських позицій, внесли Макс Вебер, Гюстав Лебон, Габріель Тард та ін. Французький філософ і соціолог Гюстав Лебон визначає лідера як «вожака натовпу». У всіх сферах життя суспільства присутні певні вожаки, які поділяються на дві категорії: лідери сильної і короткострокової волі й особистості стійкої волі. Основними способами впливу на натовп лідером Лебон називає утвердження, повторення і «зараження» в соціальному розумінні цього слова, коли маса заражається певною ідеєю свого вожака. Габріель Тард у своїх працях «Суспільна логіка» і «Перетворення влади» зробив спробу визначити основні характеристики лідера і вождя. «Коли натовп захоплюється своїм лідером, коли армія захоплюється своїм генералом, вона захоплюється собою, вона присвоює собі ту високу думку, яку ця людина має про самого себе».

Лідер властивий суспільству відповідно до його природи, яка передбачає підкорення. Основні риси лідерів визначаються базовими характеристиками суспільства, яке їх породило. Тард вважав, що лідер є рушієм суспільного процесу, силою, що спо-

нукає та певною мірою скеровує розвиток людської історії. На його думку, більшість населення не здатне до творчості, розуміння сутності історичного, політичного, соціального розвитку, і тому цю роль виконує лідер.

Німецький мислитель Макс Вебер більш детально охарактеризував лідерство. Вирішальними якостями лідера, згідно з його вченням, є бажання, потяг (самовіддача), почуття відповідальності і здатність реально оцінити ситуацію. Саме Вебер запровадив соціально-філософське поняття «харизматичний лідер». Із християнської богословської літератури поняття «харизма» трактується, як «виняткова обдарованість». Вебер визначає його, як «...рису особистості, яка вважається незвичною, завдяки тому вона й оцінюється, як наділена надприродними, надлюдськими чи, у крайньому випадку, специфічними особливими силами і здібностями, які не властиві для інших людей. Вона є посланою богом». Пропагуючи свою концепцію харизматичного панування, М. Вебер стверджував, що вона основана на його героїзмі, фанатичній відданості ідеї, святості та ін. Ця концепція викликала жваву дискусію в науковому світі. Наприклад, представники соціально-політичної психології, зокрема Ж. Блондель, намагалися адаптувати цю концепцію до політичної сфери, створивши теорію політичного лідерства.

Сильний вплив на аналіз феномена лідерства мав З. Фрейд. Аналізуючи натовп, учений зазначав, що люди в групах інстинктивно ставлять себе в позицію підкорення, а ті люди, які проголошують свою владу, швидко стають лідерами і зберігають свої позиції, якщо мають силу і являють ідеальні риси групи. Отже, вплив лідера тут базується на емоційному, а не раціональному. Доки лідер допомагатиме групі досягати обраних цілей, доти він і зберігатиме свій вплив на цю групу.

Наступними проблемою лідерства цікавилися послідовники напряму психології і психоаналізу влади – К. Юнг («Діагностика диктаторів»), Е. Фром («Авторитарна особистість»), Т. Адорно («Авторитарна людина»), С. Московичі («Психологія харизматичного вождя»). Юнг трактував лідера як особистість, яку ведуть «голоси» із підсвідомості. Фром основною формулю-

чою рисою лідера визначав потужне прагнення до задоволення ним садистсько-мазохістських потягів. Адорно банально називає домінуючу особистість бунтівником і психопатом.

Наприкінці XIX – початку XX ст. у науковому світі були поширені нові чотири найбільш відомі концепції лідерства, а саме: «теорія рис» (особистісна теорія лідерства), яка акцентує увагу на визначенні набору психологічних рис, котрі мають бути властивими лідеру, яким у свою чергу може бути лише та людина, яка має визначений набір особистісних якостей або сукупність визначених психологічних рис. Різні автори прагнули виділити необхідні для лідера риси або характеристики, однак так і не прийшли до єдиної думки (автори: Р. Кричевський, Є. Дубовська, Р. Мубінова); «поведінкова теорія», згідно з якою результативність управління визначається не стільки особистісними якостями, стільки тим, як лідер поводить себе з послідовниками, тобто більшу роль відіграє система побудови двосторонніх стосунків (Д. Макгрегор); «ситуаційна теорія» стверджує, що лідерство – це продукт певної ситуації, тобто властивості, риси або якості лідера виявляються у разі необхідності виходу чи подолання певної ситуації (Е. Богардус, А. Менегетті, Ф. Карделл, Р. Ділтс); «системна теорія» лідерства розглядає процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом та вмілого координатора цих відносин (М. Х'юстон).

Суттєвим поступом у вивченні феномена лідерства прийнято вважати наукові дослідження теоретиків поведінкового підходу Р. Лайкерта, Р. Блейка і Дж. Моутон, які змістили увагу з якостей лідера на його поведінку. Головними параметрами лідерства стала увага до результату діяльності, людей і відносин між ними.

Наголошували на другорядності особистісних характеристик лідера і прихильники «ситуативної теорії» Р. Бейлі, Т. Ньюколе та А. Хейр, проводячи дослідження під гаслом «лідерства як функції ситуації». Суть цієї концепції полягає в тому, що люди, перебуваючи в різних групах, займаючи різне становище, змушені виконувати певні ролі залежно від обставин,

тому, на думку дослідників, лідерство залежить більшою мірою від умов уходження особистості в різноманітні ситуації.

У XX столітті зацікавленість лідерством ще більше зростає. Вивчення природи лідерства стало одним із найбільш популярних напрямів досліджень, створивши ряд визначальних тем філософської, соціальної і політичної антропології. Роботи Г. Ласуелла, Ф. Грінштайна, Дж. Мак Грегора, Д. Пейджа, Р. Такера, К. Джіба, Е. Фідлера та ін. були певною мірою присвячені аналізу інституту лідерства [28, с. 242, 243].

У 70-х рр. XX ст. на основі популярного тоді серед філософів системного підходу з'являється низка концепцій, в основу яких покладено принцип взаємності або двосторонності, що передбачає удосконалення та підкріплення ролі послідовників у лідерському процесі. Зокрема модель, створена П. Херсі і К. Бланшером, де в якості такого ситуаційного чинника виступає «зрілість» послідовників, що представляється, як сукупність їх готовності, бажання виконувати роботу і впевненість у собі [137, с. 90].

Дж. Мак Грегор Бернс у контексті цього напряму обґрунтував «теорію обміну» як певну протилежність теорії «перетворюючого» лідерства, намагаючись пояснити шляхи мотивації і впливу лідера на послідовників. В основі теорії лежить ідея постійного взаємного обміну між лідером і послідовниками. Лідер за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує виконання визначеної роботи, прихильність послідовників і визнання його влади з їхнього боку.

Іншим прикладом можуть слугувати так звані «синтетичні концепції» лідерства, згідно з якими лідерство – це процес організації міжособистісних відносин, а лідер – суб'єкт управління цим процесом.

Не менш важливим концептом у царині системного підходу була «модель багатостороннього зв'язку» Г. Юкла, де фактори, що визначають вплив лідера на ефективність роботи команди, поділено на дві групи: фактори безпосереднього впливу, які визначають роль лідера щодо інтенсивності роботи, неодмінно знання своєї справи, розподіл ресурсів, згуртованість

групи і співробітництво між її членами, а на противагу їй є ситуаційна група чинників, таких як: система винагород, правила, прийняті в організації, використані технології і характер виконуваних послідовниками завдань [258, с. 285].

Усі дослідження, концепції, теорії лідерства, які сформувались і провадилися у XX столітті, на думку Б. Буяка, варто розглядати в сукупності, оскільки відмінності між ними є досить умовними і вони взаємодоповнюють та впливають один на одного. У кінці 70 – початку 80-х рр. XX століття розпочинається новий етап дослідження феномена лідерства – розвиваються ціннісні концепції лідерства. Основними їх характеристиками є: постійне самовдосконалення особистості лідера; партнерські, довірливі відносини з послідовниками, залучення послідовників до процесу прийняття рішень і наділення їх владою; мотивація всіх учасників управлінського процесу до проявів і розвитку лідерських якостей [28, с. 245].

Також, у XX столітті, розглядали саме лідерство за принципом служіння, яке може задовольнити запит на зміну в управлінській парадигмі і забезпечити розвиток організації в новому ключі.

Термін «лідерство-служіння», зазначила І. Гречкосій, вперше озвучив Роберт Грінліф в 1970-ті рр. і багато писав про це поняття протягом наступних 20 років. Але сама ідея лідерства-служіння з'явилася набагато раніше. Ближчі до нас за часом приклади лідерів, які практикували цю філософію, Махатма Ганді «Кращий спосіб знайти себе – це втратити себе, служачи іншим», Мартін Лютер-молодший «Кожен може бути великим, тому що кожен може служити», Нельсон Мандела «Я стою перед вами не як пророк, а як покірний слуга ваш, слуга народу».

Роберт Грінліф запропонував не стільки модель, скільки філософію лідерства, яка може бути проілюстрована наступною цитатою: «Лідер-слуга – перш за все слуга. Все починається з природного бажання служити. Потім людина робить свідомий вибір і стає лідером. Найкраще це можна перевірити в такий спосіб. Чи ростуть як особистості ті, кому служать, стають вони в

процесі служіння розумнішими, мудрішими, вільнішими, більш незалежними, більш здатними стати слугами самі?».

Лідерство-служіння – це лідерство від верху до низу, оскільки власні інтереси розширюються аж до служіння іншим і своєї організації. Діяльність лідера-служителя здійснюється на двох рівнях: вона спрямована на виконання цілей підлеглих і задоволення їх потреб, з одного боку, і на реалізацію генеральних цілей або місії своєї організації, з іншого. Керівник цього типу передає повноваження підлеглим, обмінюється ідеями та інформацією з колегами, визнає досягнення співробітників і довіряє їм. Такі керівники цінують професіоналізм інших людей, стимулюють їх природне прагнення до навчання, зростання і творчість, підвищення самооцінки, прийняття відповідальності, делегують повноваження, заохочують участь у вирішенні проблем. Лідери-служителі підвищують мотивацію співробітників до праці, пов'язуючи її з організаційними цілями і місією. Вони більше думають про інтереси організації, ніж про власні [55, с. 208].

Також вищезазначений автор указав, що лідерство має два аспекти: створення образу майбутнього і його здійснення. Виступаючи в ролі створюють образ майбутнього, керівники визначають напрям. Їх обов'язок – повідомити, для чого існує організація і чого вона хоче досягти. Як тільки людям стане ясно, куди вони йдуть, увага лідера переміщається до реалізації бачення – це другий аспект лідерства.

Коли керівники чинять позитивні перетворення, люди діють так, ніби самі є господарями цього підприємства, і наполегливо працюють, проявляючи ініціативу, а менеджери заохочують цю ініціативу.

Кен Бланшар разом з Марком Міллером, віце-президентом з навчання та розвитку в компанії Chick-fil-A, говорять про те, що великі керівники служать.

Свою програму навчання менеджменту компанія Chick-fil-A організовує навколо п'яти фундаментальних засобів (за основу взято акронім SERVE (служити)) [46].

S (See the Future) – Побачити майбутнє. Керівник повинен виконувати роль творця картини майбутнього.

E (Engage and Develop People) – Займайтеся людьми і розвивайте їх. Керівники повинні сфокусуватися на своїх працівниках і їх розвитку, щоб вони могли жити відповідно до встановленої картини.

R (Reinvent Continuously) – Постійно розвиватися. Великі лідери постійно займаються самоосвітою. Також лідери повинні працювати над тим, щоб прививати працівникам, які виконують повсякденну роботу, бажання вдосконалюватися. Великі лідери розуміють, що їх організаційна структура повинна бути гнучкою і розвиватися та вміють пристосовувати структуру так, щоб вона відповідала вимогам бізнесу, що постійно змінюється.

V (Value Results and Relationships) – Цінуйте як результати, так і відносини.

E (Embody the Values) – Втілюйте цінності в життя. Керівник в першу чергу повинен бути прикладом образу майбутнього.

Поведінка лідера служителя – це прояв його цінностей. При цьому саме цінності лідера-служителя відрізняють його від інших типів лідера. Виділяють такі ключові цінності лідера служителя, як емпатія, цілісність, або вірність своїм принципам, компетентність. Окрім того, в якості особистісної характеристики виділяється доброзичливість, яка включає альтруїзм.

Лідерство як служіння – один з принципів менеджменту в компанії «Тойота». Чим далі в структурі керівник перебуває від робочого в цеху, тим складніше йому створювати цінність безпосередньо. Тому його завдання – допомагати співробітникам – додає цінність виконувати свою роботу максимально ефективно і безпечно. Такий підхід реалізується на тлі загальної глибокої довіри, що існує між робітниками і менеджментом, здатність до навчання персоналу в умовах стандартизованих процесів. Ієрархічна структура управління в компанії «Тойота» налічує всього 4 рівня від робітника до президента компанії. Вона перевернута для того, щоб підкреслити, що понад усе стоять співробітники, вони є цінність. А що нижче в піраміді керівник, то більше людей він повинен підтримувати і допомагати їм, то вище його відповідальність [55, с. 209–211].

Б. Буяк зазначив, що початок ХХІ століття ознаменувався появою нових концептуальних підходів до дослідження лідерства. У своїй теорії «емоційного інтелекту» Д. Голман виокремив п'ять компонентів емоційного інтелекту і переконливо довів, що людині необхідно не тільки володіти цими навичками, а й постійно їх удосконалювати. До них належать самосвідомість, тобто здатність розуміти та керувати своїми емоціями, визначати стан духу та їх вплив на оточуючення; саморегуляція – уміння контролювати настрій, схильність не поспішати із судженнями і висновками; мотивація – пристрасть до роботи, схильність до досягнення цілей; емпатія – уміння розуміти емоційний стан оточуючих і відповідно звертатися до них; соціальні навички – мистецтво управління взаємовідносинами, здатність установлювати філософсько-психологічний контакт.

Пізніше у співпраці з Р. Бояцісом Д. Голман створив нову концепцію «первинного» лідерства, що була базована на дослідженнях, які обґрунтували силу впливу емоційного стану керівника на поведінку і діяльність підлеглих. Д. Голман і Г. Бояціс виділили п'ять стилів лідерства і вивчали вплив цих стилів на стан підлеглих та їхню результативність: лідерство, спрямоване на формування бачення майбутнього, перспективи; орієнтоване на професійний коучинг послідовників; установлюючи темп роботи; демократичне чи наказове лідерство. Цей підхід традиційно нагадує класичні підходи до лідерства, які базувалися на концепції стилю лідерства.

Концепція «двигуна лідерства» Н. Тічі – це ще один сучасний філософський підхід. У ній йдеться про два типи лідерів в історії людства. Перші досягли вершини успіху, але не змогли на ній утриматися. А другі – ті, хто не тільки досяг успіху, але і довго його утримував. Саме останніх Н. Тічі називав переможцями. Він стверджував, що в організаціях лідери є переможцями на всіх рівнях. Для забезпечення лідерства на всіх рівнях лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів на нижчих рівнях управління.

Широкого наукового вжитку набула ідея «розподіленого», або «розділеного», лідерства Бредфорда-Коена. Її суть поля-

гає в тому, що у групі або команді, яка реалізує проект, не обов'язково мати одного певного лідера. Проект, зазвичай, ділиться на кілька етапів, і на кожному з них виявляється особливо затребуваною певна компетенція, носій якої і стає тимчасовим лідером, що координує роботу групи на певному етапі. Цей процес «естафетної» передачі лідерства триває до повної реалізації проекту. Перевага «розподіленого» лідерства полягає в тому, що воно породжує більш глибоке почуття задоволеності від досягнутого результату, оскільки результату домогся не один певний член групи, а команда загалом.

Теорія «опосередкованого лідерства» Р. Фішера і А. Шарпа перегукується з теорією заміників лідерства. Дослідники стверджують, що для реалізації функції лідерства не завжди потрібно займати позицію лідера. На їхню думку, для здійснення опосередкованого лідерства необхідне чітке формулювання бажаних результатів, вироблення бачення перспективи, установлення відносин співробітництва, освоєння нових форм навчання.

Автор теорії «внутрішнього стимулювання», який є фахівцем у галузі коучингу, К. Кешман стверджує, що практично в кожній людини є так зване «внутрішнє лідерство», яке можна розвинути, якщо досягти майстерності в семи сферах: самопізнанні, цілепокладанні, управлінні змінами, міжособистісних відносинах буття, знаходженні рівноваги та вмінні діяти.

Під впливом епохи «мережєвих» взаємодій виникла концепція «контактного лідерства» Дж. Ліпман – Блюм. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що сучасний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки між своїми побажаннями і цілями, а також цілями і побажаннями інших людей. У якості інструментів установлення таких зв'язків автор пропонує: особистісну автентичність і відповідальність; «очищений макіавеллізм» – політичний прагматизм, який базується на високих етичних принципах; навички побудови спільноти однодумців; орієнтацію на довгострокову перспективу; лідерство за допомогою очікувань – довіра, надання можливостей і піднесення; пошук сенсу життя.

Цікавим є пояснення механізму лідерства, яке запропонував австрійський психолог А. Адлер. На його думку, орієнтація на лідерство – це своєрідний засіб компенсації комплексу неповноцінності. Учений зазначав, що лідери – це люди, які зазнали крах своїх надій, ілюзій у дитинстві й прагнуть компенсувати їх, використовуючи домінування над іншими людьми.

Американський соціолог Е. Богардус рисами лідера вважає: розум, енергійність, здатність передбачати, привертати до себе увагу, почуття гумору, твердість характеру. Ще один американський соціолог Р. Стогділл здійснив комплексне дослідження феномена лідерства й отримав суперечливі результати щодо його індивідуально-особистісних характеристик. Він класифікував більше 40 елементів, пов'язаних із психологічними рисами лідерів, і розподілив їх за п'ятьма основними групами:

- фізіологічні дані;
- соціальне походження;
- інтелектуальні здібності;
- особистісні характеристики;
- соціальні характеристики [28, с. 247, 248].

Із-поміж особистісних характеристик, як вважає Р. Стогділл, для становлення лідерства важливими є ентузіазм, упевненість, пристосованість. Що ж до соціальних характеристик, то тут М. Логунова вирізняє адміністративні здібності, популярність, тактовність [130].

У XXI ст. українські вчені О. Романовський, Т. Гура та ін. визначають лідерство як трикомпонентне явище: лідерство як особистість; лідерство як команда; лідерство як процес. Поєднання визначених компонентів забезпечує послідовний рух лідера та його команди до досягнення мети та реалізації поставлених завдань. Відсутність хоча б одного з компонентів призводить до блокування реалізації лідерського потенціалу особистості [62].

Наш час диктує нам нові моделі лідерства. В основі сучасних теорій, концепцій лідерства лежить розуміння світу як «динамічного, постійно змінного, ризикованого і складного». Перехід до нової філософської парадигми, до нового осмислен-

ня сприйняття розуміння світу створює нові концепції лідерства [74, с. 22].

І все-таки створити єдину, універсальну концепцію лідерства вірогідно неможливо, позаяк саме це явище надзвичайно різноманітне за своїм проявом і функціями, залежить від типів культур, особливостей лідерів, конкретних ситуацій та інших чинників.

Але бізнес потребує більш конкретного дослідження лідерства.

О. Чмельва підкреслила, що вагомий внесок в дослідження лідерства з позиції менеджменту поклав Іцхак Адізес. Іцхак Адізес – один зі світових експертів в області покращення роботи комерційних і державних організацій шляхом проведення бізнес-змін «м'яким шляхом», без руйнівних конфліктів, які зазвичай супроводжують більшість спроб організаційних змін. Він є засновником і президентом Інституту Адізеса, викладачем Стенфордського університету, Школи менеджменту Каліфорнійського університету, Єрусалимського університету [225].

Ґрунтуючись на методології І. Адізеса про життєвий цикл організації, – в її основі знаходиться фундаментальний закон, який говорить, що всі організації, як живі організми, проходять через схожі стадії життєвого циклу і демонструють прогнозовані і повторювані моделі поведінки. І. Грозний зазначив, що на кожній новій стадії розвитку кожна організація стикається з унікальним набором викликів і труднощів. Успіх організації визначається здатністю менеджерів управляти переходом від однієї стадії до іншої [59, с. 24].

І. Адізес пропонує не вирішувати проблеми організації, а вчити організацію самій вирішувати свої проблеми, самонавчатися. За І. Адізесем, менеджмент – це процес досягнення результатів і ефективності в короткостроковому і довгостроковому періодах. Це можливо завдяки лідерським здібностям і навичкам менеджерів організації.

І. Адізес – пішов від проблематики бізнесу – людина як сукупність «організаційних вітамінів», які проявляються в

ньому різною мірою («вітаміни» виділені з аналізу проблематики бізнесу).

Складові лідерства, за Адізесом, необхідні для успішного ведення бізнесу та управління:

1. Виробництво (P) producing – результат, який робить організацію успішною. Мета – результативність в короткий проміжок часу.

2. Адміністрування (A) administering – організація бізнес-процесу, систематизація. Мета – ефективність в короткому часовому інтервалі.

3. Підприємність (E) entrepreneuring – передбачення майбутнього, пошук шляху розвитку організації в постійно мінливому оточенні. Мета – результативність в тривалому часовому проміжку.

4. Інтеграція (I) integrating – побудова всередині бізнесу певного психологічного клімату і системи цінностей, які мотивують людей в організації працювати разом. Мета – ефективність в тривалому часовому проміжку (табл. 1.1) [225].

Таблиця 1.1

**Дослідження лідерства  
у сфері менеджменту за І. Адізесом**

<b>Тип лідерства залежно від функцій управління бізнесом</b>	<b>Особливості прояву лідерських якостей менеджерів</b>
<b>Керівник- Виробник (Paei)</b>	Цілеспрямованість, завзятість, аналітичність, відповідальність, тайм-менеджмент, управління подіями, управління ресурсами, вплив
<b>«Адміністратор» (pAei)</b>	Схильність до процесної діяльності, схильність до оперативного мислення, схильність до систематизації в стабільних умовах, схильність до відпрацювання своєї території «до блиску», однаково гарний і до управління, і до виконання в стабільних умовах, схильність до менеджменту, а не до лідерства, схильність до управління через формальні процедури, схильність до холоднокровних ділових комунікацій

<b>«Підприємець» (раЕі)</b>	Схильність до проєктної діяльності, схильність до стратегічного мислення, схильність до діяльності в мінливих умовах, що вимагають креативних рішень, схильність до розширення діяльності, схильність до управління, але може діяти і саме схильність до лідерства, а не до менеджменту, схильність до управління через делегування повноважень професіоналам, схильність до ділових комунікацій із високою енергетикою, схильність до інноваційної діяльності, схильність до пошуку великих цілей, що приносять значні результати, не любить опрацьовувати детальні плани і процедури
<b>«Інтегратор» (раЕІ)</b>	Грамотна постановка мети та розподілу завдань, уміння надихати, креативність (схильність до інноваційної діяльності), створення команди, схильність до лідерства, вміння мотивувати, вміння розподіляти функції і ролі в команді, здійснення функцій контролю, вміння ставити мету групі і ведення групи

*Джерело: [225]*

Основна теза Адізеса полягає в тому, що не існує в бізнесі менеджера, який міг би однаково успішно реалізовувати всі функції РАЕІ. Успішність залежить від лідерського потенціалу менеджера.

Сильними менеджерами зазвичай є ті, хто поєднує в собі щонайменше 2 функції коду лідерства Адізеса, що забезпечує їм більш широкий діапазон сприйняття реальності. На думку Адізеса, щоб бути сильним лідером, потрібно обов'язково мати сильну І і одну з функцій РАЕ [225].

Менеджер може бути успішним у тому разі, якщо ясно усвідомлює свої індивідуальні особливості й особливості партнерів по бізнесу, а також потреби організації в різних стилях управління.

Проблема лідерства дуже складна і багатоаспектна. З'ясовуючи основні історичні підходи до вивчення феномена лідерства, варто виокремити чотири основні тези в цьому контексті [28]:

1. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.

2. Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі.

3. У ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства багато авторів намагалися чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер.

4. Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника.

Деякі науковці поєднують лідерство за своєю суттю і за формою з феноменом влади. Лідерство – це влада, тому що воно полягає в здатності однієї або декількох осіб, які перебувають на вершині, змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити [135].

Лідерство припускає саморозвиток особистості, основний на самопізнанні, самовизначенні, самоврядуванні, самовдосконаленні, подоланні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як підсумок, самореалізації в обраній сфері діяльності. Така робота над собою дає змогу розкрити весь свій творчий потенціал і максимально використати свої можливості і здібності.

Лідерство – це мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Лідерство – це один із підрозділів менеджменту (як і стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент).

Причини виникнення лідерства – це ті істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі.

Отже, як бачимо, однозначного визначення поняття «лідерство» немає, кожен дослідник дає власне визначення. Феномен лідерства є багатокомпонентним та багатогранним. Доволі простою і зрозумілою є класифікація лідерства в управлінні, запропонована В. Пугачовим (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація лідерства в управлінні

*Джерело: [178]*

Менеджмент і лідерство однаково важливі для організації. Але необхідно відрізнити лідера від менеджера. Популярне визначення менеджменту цілком схоже з визначенням лідерства: досягнення цілей організації за допомогою підлеглих менеджеру людей.

Як зазначає І. Маркін, у менеджменті досить багато спеціалізацій, пов'язаних з рівнем, об'єктом і предметом управління. Ефективні менеджери повинні бути також і гарними лідерами, тому що з поняттями лідерства і менеджменту асоціюються різні характеристики, які забезпечують різні аспекти сильних сторін організації.

Менеджмент орієнтований на забезпечення стійкої діяльності організації на основі стабільності шляхом реалізації таких класичних функцій, як планування, організація, контроль, оцінка тощо.

Цей спосіб управління є передбачуваним, оскільки спирається на дотримання певних кроків, процедур, правил [135, с. 90].

Водночас лідерство – це гра на випередження, це створення змін, розвиток потенціалу, генерування бачення, створення команд, здатних втілювати в життя це бачення. У цьому контексті відмінність функціональної спрямованості менеджменту та лідерства можна представити таким чином (рис. 1.2).

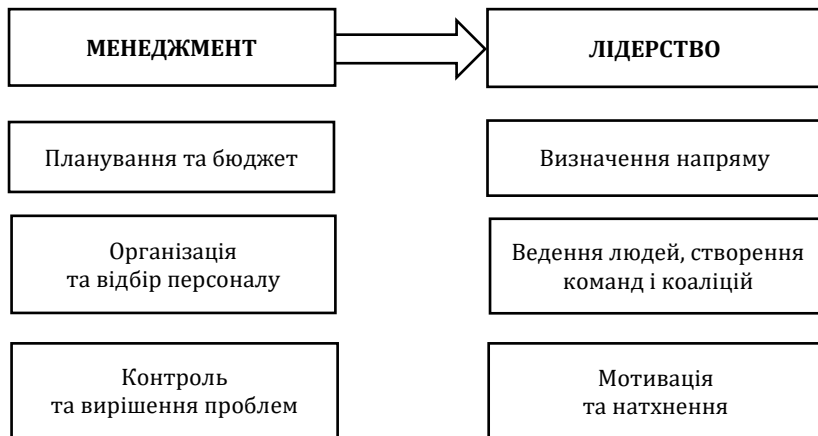


Рис. 1.2. Ключові відмінності функціональної спрямованості менеджменту та лідерства

*Джерело: [135, с. 90]*

Лідерство – форма прояву впливу на поведінку людей, основана на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту.

У цьому контексті менеджмент – форма впливу на поведінку людей, основана переважно на адміністративно-правових і економічних методах управління для досягнення цілей організації.

У таблиці 1.2 здійснено порівняння лідерства та менеджменту у п'яти сферах діяльності, що мають життєво важливе значення для сучасних організацій.

## Порівняння лідерства та менеджменту

<b>Ознака</b>	<b>Лідерство</b>	<b>Менеджмент</b>
Спрямування	Створення образу майбутнього і розроблення стратегії; концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності	Планування та складання бюджету; концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності
Орієнтація	Формування корпоративної культури; стимулювання професійного зростання персоналу; усунення кордонів	Організація роботи і підбір персоналу; керівництво та контроль; створення груп
Відносини	Концентрація уваги на людях: наснага і мотивація членів групи; використання особистої влади; виконання ролі наставника, помічника	Концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних із виробництвом або продажем товарів і послуг; використання посадової влади; застосування ролі боса
Особисті якості	Емоційні зв'язки; відкритість (широкий кругозір); уміння слухати співрозмовника (спілкування); нон-конформізм (сміливість); адекватна оцінка власних якостей (характер)	Емоційна дистанція; ментальність експерта; уміння висловлювати свої думки; конформізм; адекватна оцінка організації
Результати	Ініціація змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність	Збереження стабільності, формування культури, в якій найбільше цінується ефективність роботи

Джерело: [135]

## 1.2. Теорії лідерства

В умовах невизначеності сучасне українське суспільство потребує людей, готових не лише брати на себе відповідальність, а й таких, які зможуть у цих умовах передбачати, критично оцінювати, знаходити креативні рішення, створювати партнерські стосунки, досягати високих результатів у команді тощо. Модернізація освіти, армії, економіки країни призводить до змін у вимогах до лідера.

За останні 50 років у теорії та практиці психології та менеджменту проблема співвідношення лідерства й ефективності управління стала однією із ключових. Будь-який керівник, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером.

Систематизація розвитку теорій лідерства дає змогу зробити висновок, що лідерство має більш, ніж вікову історію (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Періодизація розвитку теорій лідерства

Період	Назва теорії	Вчені
к. XIX – I пол. XX ст.	Концепція «характеристик лідерства»	Р. Стогділл, Г. Мінцберг, К. Юнг, 1940–1960-ті
Теорії кінця XX ст.	Ситуаційні теорії	Д. Міллер, Д. Томпсон, С. Мілз, Д. Вудворд, П. Лоуренс, В. Врум
	Теорія обміну та трансформаційного лідерства	Дж. Грен, Дж. М. Бернс, Г. Юкл, 1970-ті рр.
	Теорія лідерства-служіння	Р. Грінліф, 1970-ті рр.
	Теорія емоційного лідерства	Д. Гоулман, 1995 р.
	Теорія «двигуна лідерства»	Н. Тичи, 1997 р.
	Концепція об'єднуючого лідерства	Дж. Ліпман-Блюмен, 1997 р.
	Теорія опосередкованого лідерства	Р. Фішер, А. Шарп, 1998 р.
Теорія розподіленого лідерства	Д. Бредфорд, А. Коен; 1998 р.	

Теорії початку XXI ст.	Теорія внутрішнього стимулювання лідерства	К. Кешман, 2001 р.
	Концепція «первинного» лідерства	Д. Гоулман, Р. Бояцис, 2002 р.
	Теорія лідерства як управління парадоксами	Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер, 2002 р.

Аналізуючи праці науковців, можна виокремити та згрупувати положення основних теорій лідерства. Основою для класифікації є спрямування відповідної теорії: на персону лідера, на взаємодію лідера із послідовниками та на послідовників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Положення основних теорій лідерства

Назва теорії	Допущення	Результати	Обмеження
<b>Орієнтовані на персону лідера</b>			
Теорії великої людини	Лідерами народжуються, а не стають. Для того, щоб бути лідером, необхідно мати вроджені якості	Необхідними вродженими якостями лідерів є: харизма, інтелект, свобода, політичні навички	Досліджувалися лідери лише з декількох сфер діяльності (військові, політики). Неможливе застосування для розвитку лідерів, тому що акцентовано на спадкоємності лідерських якостей
Теорії особистих якостей	У різних сферах є низка особистих якостей, які відрізняють лідерів від інших членів груп	Сформульовані списки особистих якостей лідерів (наприклад, «велика п'ятірка») відповідно до демографічних	Неможливість обрати ключові через занадто широке коло якостей, особисті якості розглядаються без уваги до кон-

		характеристик. Такі списки містять майже всі позитивні прикметники	тексту (ситуацій або послідовників)
Поведінковий підхід	Поведінку лідерів можна вимірювати та відслідковувати її вплив на ефективність роботи. Існують певні патерни поведінки, які можна об'єднати у стилі лідерства	Створення 2-факторних моделей аналізу поведінки лідерів (ставлення до результату та до людей)	Брак науково аргументованих доказів стилю, який вважають найбільш ефективним у теорії дослідження (високий акцент на завданнях і стосунках). Двох факторів замало для валідного відображення процесу лідерства
Інтегровані моделі лідерських якостей, поведінки та ефективності	Ефективність лідерів залежить від особистих якостей і моделей поведінки	Особисті якості та моделі поведінки пояснюють близько 30% ефективності лідерів. Моделі поведінки мають більшу прогностичну силу, ніж особисті якості, проте інтегрована модель дає точніші результати	Для збору даних щодо лідерських якостей і моделей поведінки не було взято до уваги дослідження у сферах етичного лідерства та лідерства-служіння, дослідження було побудовано виключно на матеріалах щодо теорій, які стосуються ієрархічних процесів
Психодинамічний підхід	Розуміння глибинних особливостей власної особистості та своїх колег допомагає	Він підкреслює відносини між лідером та послідовником, транзакція між цими двома особами –	Цей підхід базується на клінічних спостереженнях та лікуванні осіб із серйозними труднощами –

	ефективніше взаємодіяти	універсальність цього підходу. Також він підкреслює необхідність особистого розуміння з боку лідера, а також послідовника – це перешкоджає маніпулятивним методам лідерства	суб'єктивна природа висновків клінічних психологів (також культурні упередження)
Ситуаційний підхід	Немає лідерських стилів, які є ефективними в усіх ситуаціях з окремою групою послідовників	Ефективність використання лідерських стилів залежить від ситуації, рівня структурованості завдань, рівня зрілості послідовників, організації й інших зовнішніх факторів. Різні стилі лідерства можуть застосовувати на різних рівнях організації	Дослідження більшою мірою ґрунтуються на теоретичних припущеннях без валідного практичного підтвердження, концепція рівнів зрілості підлеглих є занадто спрощеною (залежить лише від декількох факторів). Більшою мірою дослідження стосуються теорії менеджменту, а не лідерства
Біологічні підходи до лідерства	Дослідження якості та поведінки лідера, використовуючи застосування соціальної когнітивної нейронауки для вивчення механізмів людського	Завдяки широкомасштабним дослідженням сформовані компетенції емоційного та соціального інтелекту	Дослідження проводять лише в лабораторних умовах та за наявності спеціального обладнання. Результати досліджень високою мірою залежать від обраних дослідниками інст-

	мозку в пізнанні, емоціях та поведінці		рументів опитування й аналізу результатів
<b>Орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками</b>			
Трансакційне та трансформаційне лідерство	Основна мета лідера – побудова відносин із послідовниками на основі принципів і цінностей. Існують компетенції, які відрізняють найбільш ефективних лідерів	Визначені компетенції трансакційних та трансформаційних лідерів. Методи «батога та пряника» менш ефективні порівняно з коучингом та поширенням спільного бачення. Методи аналізу ситуацій та поведінки послідовників менш ефективні за лідерство на основі поширення бачення	Базою для дослідження є інформація щодо лідерів вищої управлінської ланки. Модель трансакційного лідерства надає незначні поради лідерам, які повинні збалансувати допомогу працівникам досягнути їхньої мети з досягненням групових цілей
Leader-member exchange theory (теорія обміну лідер-послідовник)	Лідерство є тригранним конструктом, який одночасно залежить від урахування особливостей персони лідера, послідовників і відносин між ними	Обґрунтована концепція двосторонніх відносин між послідовником і лідером. Доведено, що покращення комунікацій між лідерами та послідовниками позитивно впливає на результати діяльності	Розподіл членів колективу на тих, хто входить у внутрішній круг відносин лідера та послідовників, та тих, хто є аутсайдерами, негативно впливає на загальний емоційний стан колективу
<b>Орієнтовані на послідовників</b>			
Лідерство-служіння	Ефективне лідерство проявляється	Визначені компетенції для ефективного	Сфокусованість на дослідженні одного типу

	не через особисту харизму, а через служіння іншим. Досягнення добробуту організації є можливим через орієнтацію лідера на створення відносин безпеки та служіння послідовникам	лідерського служіння. Досягнення добробуту організації є можливим через орієнтацію лідера на створення відносин безпеки та служіння	відносин між лідером та послідовниками, без урахування зовнішніх обставин, специфіки робочих завдань і рівня розвитку послідовників
Shared leadership (спільне лідерство)	Лідерство відбувається на всіх рівнях організації і важливим є систематичне поєднання різних підходів	Емпірично доведений зв'язок між розподіленням ролі лідерства та високою ефективністю команд за умов наявності чіткого спільного бачення, соціальної підтримки та зовнішніх коучей	Відсутність розробленого фреймворку спільного лідерства задля масового використання
Team-leadership theory (теорія командного лідерства)	Баланс ролей і функцій у команді та поведінці лідерів є більш важливим для досягнення результатів за індивідуальні характеристики членів команд і лідерів	За допомогою емпіричних досліджень охарактеризовано відмінності між соло-лідерами та лідерами команд, розроблено модель компетенцій командного лідера та встановлені 9 ролей командного лідерства	Немає чітких інструкцій щодо того, як можна практично розвивати командне лідерство

Латеральне лідерство	Задля здійснення лідерства непотрібно бути формальним керівником	Визначений перелік ситуацій, у якому латеральне лідерство є ефективним (крос-функціональні проекти; процесні ланцюги створення цінності, в яких менеджери можуть бути лише посередниками; бізнес-партнерство)	Є ефективним в умовах побудови відносин із вузькопрофільними спеціалістами, продукт діяльності яких має високу цінність (ІТ, маркетинг) та є недієвим у відносинах із фахівцями рутинної праці
Dispersed leadership (розпорошене лідерство)	Лідери колективу визначаються не через їх особисті характеристики, а через відносини з послідовниками	Встановлено зв'язок між поняттями «лідерство» та «лідер», їх спільні та відмінні риси. Обґрунтована емерджентність ролі лідера в командах	Більшою мірою дослідження проводилися у спортивних командах
Distributed leadership (розподілене лідерство)	Загальні результати команди не є тільки сумою окремих вкладів кожного члена колективу	Розроблені фреймворки розподіленого лідерства, в яких акцентується на управлінні складності, спонтанності та багатоспектності відносин у колективі	Дослідження були проведені у школах або університетах під час навчання

*Джерело: [227, с. 79–81]*

Якщо проаналізувати наведені теорії лідерства, то вони пройшли еволюцію від теорій, орієнтованих на персону лідерства через такі, що орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками, та останні теорії лідерства орієнтовані на послідовників. Кожен із наведених типів теорій лідерства (орієнто-

вані на персону лідера, орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками, орієнтовані на послідовників) має чіткі відмінності один від одного, які сформульовано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Стадії розвитку теорій лідерства**

	Орієнтовані на персону лідера	Орієнтовані на відносини між лідером та послідовниками	Орієнтовані на послідовників
Лідерство – це	Відповідна модель поведінки людини, що виконує роль лідера	Процес взаємовпливу між декількома суб'єктами, який будується на довірі, повазі та взаємних зобов'язаннях	Можливість і мотивація допомагати кожному управляти власною продуктивністю
Складові лідерської поведінки	Встановлення візії, надихання	Створення міцних відносин із послідовниками; взаємне навчання та взаємовигода	Посилення повноважень членів колективу, коучинг, фасилітація, розвиток послідовників
Переваги	Простота розуміння та застосування теорій. Фокус на найбільш мотивованих і спроможних членах організації-лідерах	Дає змогу отримувати високі результати в роботі з різними типами людей	Значно розширює варіативність дій членів організації та мінімізує людські ризики через сприяння розвитку послідовників і розкриттю їх спроможностей
Недоліки	Невідповідність теорій реальним практичним умовам	Задля побудови стійких відносин між лідером і послідовниками	Потребує високого рівня свідомості, мотивації та навичок

	діяльності через сімпліфікацію припущень щодо факторів впливу на лідерську поведінку. Великий рівень ризику в разі неадекватного вибору	потрібно багато часу	не тільки від окресленої кількості лідерів, а від усіх членів організації. Врахування потреб і мотивів «knowledge workers» (працівників знань)
Умови ефективності	Фізична праця, розумова праця низького рівня	Стабільність складу організації та зовнішнього середовища	Високий рівень послідовників

Джерело: [227]

Розглянемо основні теорії лідерства.

«Теорія рис». Її прихильники (Г. Беллінгрес, Дж. Бернард, В. Бінхам, Е. Богардус, Дж. Гейер, А. Джордан, Л. Ескерсон, С. Кілбоурн, О. Келдвелл, Ш. Лехман, Т. Ньюком, Р. Стогділл, О. Тед, Е. Флемінг, М. Хантер та ін.) вважали, що лідером особистість визначають певні психологічні якості та властивості («риси»). Здатність до лідерства розглядалась як ознака обдарованості особистості, що забезпечує індивіду особливе становище у будь-якій групі. Лідером здатен бути лише той, хто наділений певними особистісними якостями або сукупністю психологічних рис, пошук яких здійснювався шляхом вивчення типів лідерів у різних групах (від дошкільників до осіб зрілого віку).

Характерним для даної теорії було визначення лідерських якостей, що пропонувалося оцінити як значущі для лідерства. Як зазначила О. Гуменюк, особистість лідера розглядалась крізь призму певних чинників:

- 1) «здібності» – розумові, вербальні тощо;
- 2) «досягнення» – освіта, фізичний розвиток;
- 3) «відповідальність» – залежність, ініціативність, наполегливість, прагнення тощо;
- 4) «участь» – активність, кооперація тощо;
- 5) «статус» – соціально-економічне становище, популярність;
- 6) «ситуативні риси» особистості.

Дж. Гейер як найбільш значущі виокремлює:

- 1) індивідні якості лідера;
- 2) інтелектуальні якості лідера;
- 3) комунікативні якості лідера;
- 4) енергетичний потенціал;
- 5) мотиваційні характеристики лідера;
- 6) альтруїстичний потенціал лідера [60, с. 33].

У характеристиці інтелектуальних якостей лідера (інтелект, розсудливість, здоровий глузд, швидкість прийняття рішень, ерудованість, інтуїція, адаптивність) доведено, що високий інтелект не настільки важливий для того, щоби стати лідером, має значення його «співвідношення» з інтелектом послідовників, розсудливість, здоровий глузд, швидкість прийняття рішень є навіть більш важливими для лідера, ніж загальний інтелект [63].

Вивчаючи комунікативні якості лідера (екстраверсія-інтроверсія, комунікабельність, дипломатичність, тактовність), О. Гуменюк указує на складність комунікативної структури лідерів та наявність суттєвих відмінностей в якостях лідерів з позитивною і негативною спрямованістю.

У вивченні енергетичного потенціалу (оптимізм, почуття гумору, емоційний самоконтроль, стійкість у подоланні труднощів, сила переконання, впевненість у собі, активність, схильність до ризику) проблема емоційних якостей лідера залишається відкритою та потребує подальшого вивчення з урахуванням віку, статті, типу діяльності.

Також О. Гуменюк підкреслила, що прагнення до популярності є найбільш значущим у мотиваційних характеристиках лідерства. Честолюбство та ініціативність є похідними: задля того аби стати лідером, претендент виявляє ініціативу, бере на себе відповідальність, здатний наполегливо працювати.

Аналіз альтруїстичного потенціалу (кооперативність, здатність залучати до співпраці інших, соціальна відповідальність, надійність) дозволяє констатувати, що лідерство відрізняє висока кооперативність, здатність залучати до співпраці інших, але ці якості не обов'язково взаємопов'язані (лідер-

маніпулятор обходиться без спрямованості на співпрацю, хоча такий варіант може бути корисним для групи), але їх поєднання варто розглядати як соціоемоційний лідерський стиль.

Суттєвим недоліком «теорії рис» лідерства є положення щодо вроджених рис, які визначають здатність до лідерства. Лідер і лідерство – продукт не чітко визначених соціальних умов, ситуацій, взаємин, а вроджений комплекс біопсихічних ознак, що забезпечують наділеній цими рисами особистості владу. Не врахована умова, що виконання функцій лідерства формує (або сприяє формуванню) необхідних якостей у суб'єкта лідерських процесів, і якщо протягом тривалого часу людина виконує цю роль, відбувається засвоєння нормативних вимог цієї ролі, що сприяє закріпленню рис особистості, які сприяють ефективному виконанню певної ролі.

*Ситуаційна теорія лідерства Ф. Фідлера.* Перша досить повна ситуаційна теорія лідерства (англ. «contingency theory of leadership») була запропонована Фредом Фідлером в 1967 році (Fiedler, 1967). Як зазначає О. Радюк, ця теорія з'явилася в процесі пошуку найкращого співвідношення між стилем лідерства та сприятливою для нього ситуацією і базується на положенні, що ефективність групи залежить від того, наскільки стиль взаємодії лідера з послідовниками відповідає ступеню його впливу і контролю.

Ф. Фідлер створив свою теорію на підставі результатів ряду досліджень: польового експерименту з Бельгійським військово-морським флотом, дослідження трьох промислових і комерційних організацій та двох лабораторних експериментів. Метою кожного дослідження було вивчення взаємин між керівниками і підлеглими. Ф. Фідлер виявив, що лідери, орієнтовані на виконання роботи, отримували більш високі оцінки (Fiedler, 1967). Згодом було показано, що лідери, орієнтовані на виконання завдань, найбільш ефективні в критичних ситуаціях, в той час як лідери, які орієнтовані на відносини, більш ефективні в звичайних ситуаціях.

Модель Ф. Фідлера включала в себе поведінку лідера (стиль лідерства), особистісні характеристики, а також незале-

жні від лідера ситуаційні змінні (англ. «contingencies») (Fiedler, 1967). Особливості кожної ситуації в цій моделі визначаються трьома основними факторами: 1) відносинами між лідером і підлеглими; 2) структурованістю завдань; 3) посадовими повноваженнями.

Відносини між лідером і підлеглими включали в себе ступінь впевненості підлеглих у своєму лідері, ступінь їх поваги і довіри до нього. Під структурованістю завдань розумівся ступінь структурованості розподілу завдань, конкретність і визначеність посадових обов'язків. Посадові повноваження позначали ступінь контролю, який лідер мав над такими змінними влади, як прийом на роботу та звільнення співробітників, виробнича дисципліна, просування по службі і підвищення заробітної плати, винагорода і покарання підлеглих. Відносини між лідером і підлеглими можуть бути добрими чи поганими, структурованість завдань – вищою або нижчою, посадові повноваження – сильними або слабкими. Хороші відносини, висока структурованість і сильні повноваження роблять ситуацію сприятливою і посилюють вплив лідера, і навпаки.

Залежно від оцінок за кожним з трьох ситуаційних факторів Ф. Фідлер поділяв умови (ситуації) на сприятливі, помірні та несприятливі. Сприятливим ситуаціям відповідає високий ступінь впливу і контролю з боку лідера, помірним – обмежений, несприятливим – низький ступінь. Проведені дослідження показали, що лідери, орієнтовані на завдання, більш ефективні в сприятливих і несприятливих ситуаціях, в той час як в помірних (помірно сприятливих) ситуаціях ефективніше діють лідери, орієнтовані на відносини.

Ф. Фідлер вважав, що кожна людина має свій «базовий стиль лідерства», який є незмінним і пов'язаний з особистісними особливостями.

Незважаючи на те, що дослідники Мічиганського університету й університету штату Огайо раніше виділили два незалежних континуума стилів лідерства («структурування або орієнтація на виробництво» і «пильність або орієнтація на пра-

цівників»), Ф. Фідлер вирішив обмежитися однією шкалою з двома протилежними полюсами «орієнтація на завдання» і «орієнтація на відносини».

Для оцінки базового стилю лідерства Ф. Фідлер створив «Анкету оцінки найменш бажаного співробітника» (англ. «Least preferred coworker questionnaire», LPC), яка містила 16 пар прикметників-антонімів (ефективний – неефективний, доброзичливий – ворожий, приємний – неприємний, відкритий – закритий та ін.). Випробований повинен був згадати всіх людей, з якими йому доводилося працювати, і охарактеризувати людину, працювати з якою йому було найважче, вибравши оцінку за шкалою від 1 до 8 балів для кожної пари прикметників. Високі бали відповідали полюсу «орієнтація на відносини», низькі – полюсу «орієнтація на завдання». Ф. Фідлер вважає, що люди, яких мотивують відносини, схильні характеризувати своїх найменш бажаних колег у більш позитивній манері. І навпаки, люди, які мотивовані виконувати завдання, схильні більш негативно оцінюють своїх найменш бажаних колег. Тобто випробовувані, які оцінюють свого найменш бажаного колегу більш позитивно за цією шкалою, отримують задоволення від міжособистісних відносин. Люди, які оцінюють найменш бажаного колегу в негативній манері, отримують задоволення від успішного виконання завдань. Отже, шкала LPC насправді оцінює мотивацію досліджуваного, а не його колеги. На підставі отриманих результатів робився висновок про стилі лідерства самого досліджуваного. Якщо найменш бажаний співробітник отримував високі оцінки за шкалою LPC, це інтерпретувалося як прагнення до орієнтації на відносини у досліджуваного. Якщо ж найменш бажаний співробітник отримував низькі оцінки, то це розцінювалося як домінування орієнтації на завдання у досліджуваного.

Вважаючи, що особистісні властивості й поведінка лідера є незмінними, Ф. Фідлер описує ефективне лідерство, як результат відповідності «правильного лідера» «правильній ситуації». Кожен тип ситуацій має «свій» оптимальний стиль лідерства. Проблеми, викликані дисонансом між стилем лідерства й

особливостями ситуації, повинні вирішуватися або за допомогою заміни лідера, або адаптацією робочого оточення (ситуації) під його звичний стиль управління.

Теорія Ф. Фідлера має численні підтвердження її достовірності, однак характеризується і рядом невирішених проблем, що стосуються методики оцінки лідерського стилю і об'єктивності оцінки ситуаційних змінних. Так, ситуаційні змінні занадто складні, і на практиці буває важко встановити, наскільки сильні посадові повноваження лідера, чи добре структуровані завдання і наскільки хороші відносини між лідером і підлеглими [10, с. 7–9].

*Теорія «шлях-мета» Р. Хауза.* Теорія «шлях-мета» (англ. “path – goal theory”) була створена Робертом Хаузом в 1971 році, і згодом доопрацьована ним у 1996 році. Теорія Р. Хауза базувалася на роботах колег по університету штату Огайо Хемфілла і Кунса, які, вивчаючи характеристики поведінки лідерів, виділили структурування та уважність як два найголовніші параметри. Крім поведінкових характеристик лідерів, у модель «шлях-мета» були включені також елементи мотиваційної теорії очікувань, а також невідкладні впливу лідера ситуаційні фактори оточення і особистісні властивості підлеглих.

Центральним елементом теорії є зв'язок поведінки лідера із задоволеністю, мотивацією й ефективністю підлеглих. Лідер повинен забезпечити задоволення потреб підлеглих залежно від їх ефективної роботи, обіцяючи їм отримання цінної для них винагороди за досягнення цілей.

Зв'язок «поведінка лідера – результати підлеглих» схильний до впливу двох груп змінних: індивідуальних особливостей підлеглих і ситуаційних чинників, пов'язаних з роботою.

У переглянутому варіанті теорії також стверджується, що поведінка лідера має доповнювати ситуаційні фактори оточення і здатності підлеглого компенсувати їх недоліки. Тобто лідер повинен не тільки формулювати правильні цілі роботи, а й допомагати своїм підлеглим в їх досягненні. Ефективному лідеру необхідно вирішити чотири основні завдання: 1) сформулювати разом з підлеглими такі цілі роботи, які

будуть відповідати як цілям робочої групи і організації, так і потребам підлеглих; 2) вказати підлеглим шлях до досягнення поставлених перед ними цілей; 3) полегшити рух до поставлених цілей, усуваючи, виникаючі на шляху до них перешкоди і «пастики»; 4) надати підтримку (керівництво, наставництво, коучинг) і винагороду, необхідні для ефективної роботи підлеглих.

Щоб надати підлеглим цінну для них винагороду (а потім і допомогти їм знайти кращий спосіб отримати її), лідер повинен добре розуміти, що є цінністю для співробітників і що буде мотивувати їх. Окрім того, обов'язковою умовою працездатності моделі «шлях – мета» є розуміння підлеглими своїх можливостей і їх бажання отримати винагороду.

Р. Хауз вирізнив чотири стилі лідерства: директивне, підтримуюче, партнерське й орієнтоване на досягнення. Директивне й підтримуюче лідерство відповідають структуруванню й уважності в моделі Хемфілл-Кунса.

Директивне (англ. «directive») лідерство базується на наданні підлеглим чітких вказівок, роз'яснення їх ролі, вимога дотримання стандартних правил. Директивний лідер формулює конкретну мету, планує роботу і дає рекомендації про те, як її необхідно виконувати.

Підтримуюче (англ. «supportive») лідерство орієнтоване передусім на хороші взаємини з підлеглими, турботу про їх благополуччя. Підтримуючий лідер відрізняється дружелюбністю і чуйністю до потреб підлеглих.

Партнерське (англ. «participative») лідерство проявляється в інформуванні підлеглих і залученні їх до обговорення рішень та до їх прийняття. Лідер-партнер бере до уваги поради і пропозиції своїх підлеглих при прийнятті рішень, проводить консультації з ними.

Лідерство, орієнтоване на досягнення (англ. «Achievement oriented»), відрізняється формулюванням складних (важкодосяжних, іноді, зухвалих) цілей поряд з вираженням впевненості в тому, що підлегли здатні їх досягти. Орієнтований на досяг-

нення лідер сподівається, що його послідовники будуть повністю віддавати себе роботі.

На противагу Ф. Фідлеру (який вважав, що поведінка лідера не здатна змінюватися), Р. Хауз вважав, що один і той же лідер здатний використовувати всі стилі лідерства, і рекомендував лідерам варіювати різні типи лідерства для того, щоб відповідати різним характеристикам послідовників і завдань. Наприклад, якщо підлеглі недосвідчені і їх робоче середовище не структуроване, то найбільш ефективним буде директивне лідерство. Якщо ж підлеглим необхідний суворий контроль, а поставлені завдання досить неоднозначні, то найбільш підходящим буде підтримуючий чи партнерський тип лідерства [10, с. 9, 10].

*Теорія ситуаційного лідерства Херсі – Бланшара.* Пауль Херсі і Кеннет Бланшар в 1969 році запропонували свою теорію ситуаційного лідерства, відому в науковій літературі також під назвою «теорія життєвого циклу лідерства» (англ. «life cycle theory of leadership»). Теорія ситуаційного лідерства Херсі – Бланшара пропонує лідеру вибирати тип поведінки з урахуванням рівня розвитку (рівня зрілості) своїх послідовників.

Рівень зрілості має дві складові: професійну і психологічну. Професійна складова включає в себе знання та вміння: вміння брати на себе відповідальність і виконувати роботу до призначеного терміну, наявний досвід роботи; психологічна – наполегливість, самостійність, орієнтацію на досягнення, мотивацію до виконання роботи, готовність брати на себе зобов'язання. Професійна складова також виражається в здатності, а психологічна – в готовності підлеглих виконувати робочі завдання.

Керівник з урахуванням завдання, яке виконує, й на підставі своєї суб'єктивної оцінки визначає порівняльну зрілість конкретної людини або робочої групи і вибирає стиль поведінки, найбільш ефективний в такій ситуації.

Автори теорії виокремлюють чотири стилі лідерства: делегуючий, підтримуючий (заохочуючий), коучинговий (наставницький, навчальний) і директивний (структуруючий).

Директивний стиль («давати вказівки») характеризується високим ступенем орієнтованості на завдання і малоорієнтований на відносини. Він ефективний при управлінні підлеглими з низьким рівнем зрілості, які не хочуть і не можуть відповідати за конкретне завдання і, яким потрібні відповідні інструкції і суворий контроль.

Коучинговий стиль («переконувати, навчати») характеризується високим ступенем орієнтованості і на завдання, і на стосунки. Він оптимальний для підлеглих, які хочуть, проте, ще поки не можуть взяти відповідальність, оскільки володіють середнім рівнем зрілості. Керівник-коуч дає підлеглим конкретні інструкції щодо того, що і як слід робити, і, одночасно, підтримує їх ентузіазм і мотивацію брати відповідальність на себе.

Підтримуючий стиль («брати участь, заохочувати») характеризується низьким ступенем орієнтованості на завдання і високим – на відносини. Цей стиль є найкращим вибором при спілкуванні з підлеглими, які можуть, проте, не хочуть відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба виконувати, і їм уже не потрібно конкретних вказівок. Завдання керівника – підвищити мотивацію і залученість підлеглих, надаючи їм допомогу і, запрошуючи їх брати участь в ухваленні рішень. Спільне прийняття рішень сприяє активнішій участі та більшій залученості підлеглих.

Делегуєчий стиль («делегувати, передоручати») характеризується низьким ступенем орієнтованості і на завдання, і на стосунки. Цей стиль найбільш ефективний при роботі з підлеглими, які і можуть, і хочуть нести відповідальність. Вони знають, що і як треба робити, і добре усвідомлюють свою причетність до роботи, тому лідер може дозволити їм діяти самостійно: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки керівника.

*Теорія транзакційного лідерства.* Теорію транзакційного лідерства запропонував Бернард Басс в 1985 році. І. Нехвядовіч указав, що ця теорія є логічним розвитком теорій ситуаційного лідерства, хоча містить в собі також і елементи теорії лідерських якостей і поведінкових теорій лідерства.

Як вказує Б. Басс, транзакційне лідерство ґрунтується на соціальному обміні й взаємній угоді між лідером і співробітниками: «транзакційний лідер обмінює винагороди і обіцянки винагороди на зусилля послідовників», «транзакційне лідерство переслідує взаємовигідні цілі, економічний обмін, щоб задовольнити матеріальні і нематеріальні потреби підлеглих в обмін на послуги, що надаються ними відповідно до контракту».

Транзакційне лідерство базується на формальній владі в організації, коли лідер, обіцяючи винагороду, або, погрожуючи покаранням, у межах своїх повноважень, домагається від співробітників виконання поставлених перед ними завдань.

У транзакційному процесі лідер і послідовники впливають на поведінку один одного за допомогою підкріплюючих або караючих стимулів, які «прив'язані» (англ. «contingent») до виконання договірних зобов'язань, причому, підкріплюючі стимули є ефективнішими. Головні компоненти транзакційного лідерства – поєднане (тобто пов'язане з бажаною поведінкою) підкріплення (винагорода) і контроль за відхиленнями, що дозволяє лідерам коректувати поведінку послідовників при відхиленні від встановлених стандартів.

Поєднання контролю та винагороди базується на активній та позитивній взаємодії між лідером і послідовниками. Підлеглий повинен розуміти, що йому необхідно зробити для того, щоб отримати винагороду. Потрібен також контроль лідера за відхиленнями та контроль діяльності підлеглих і прийняття коригувальних заходів у разі виникнення проблем. Ефективне транзакційне лідерство неможливе без взаєморозуміння і згоди щодо функціональних обов'язків як лідера, так і його послідовників.

*Теорія трансформаційного лідерства.* Автором концепції трансформаційного лідерства є Дж. Бернс, лауреат Пулітцерівської премії, однієї з найбільш престижних нагород у галузі літератури. Дж. Бернс вперше використав поняття транзакційного лідерства в 1978 році в книзі, присвяченій дослідженню політичних лідерів.

Дж. Бернс протиставляв трансформаційних і транзакційних лідерів. Якщо транзакційні лідери домагаються співпраці шляхом встановлення з послідовниками відносин взаємовигідного обміну, то трансформаційні лідери отримують підтримку, надихаючи послідовників прагнути до цілей, які стоять вище їх безпосередніх особистих інтересів.

На противагу теорії Дж. Бернса, який протиставляв трансформаційне і транзакційне лідерство, Б. Басс у своїй теорії виходив з постулату про те, що лідери можуть в один і той же час бути і трансформаційними, і транзакційними (або ні тими, ні іншими).

Відповідно до теорії Б. Басса, існують чотири виміри трансформаційного лідерства: ідейний вплив, надихаюче мотивування, інтелектуальне стимулювання й індивідуальний підхід.

Спершу ці чинники були отримані з інтерв'ю, в яких людей просили описати лідера, який спонукав їх діяти понад їх очікування. Подальший розвиток діагностичного інструментарію дав змогу уточнити ці вимірювання.

*Ідейний вплив (поведінковий і особистісний).* Суть ідейного впливу полягає в тому, що трансформаційний лідер виступає в якості рольової моделі (зразка для наслідування) для своїх послідовників. Цей чинник, нерідко іменований терміном «харизма», є найбільш важливою (і нерідко – єдино важливою) характеристикою трансформаційного лідерства. Повага до лідера призводить до того, що співробітники ідентифікують його поведінку як правильну і бажану. Як правило, харизматичним лідером стає той, хто наполегливий, енергійний, працьовитий, впевнений, компетентний і успішний. Поведінка лідера стає етичним і моральним стандартом для оцінки поведінки послідовників.

Харизматичність лідера пов'язана з вірою послідовників у лідера, в його місію і бачення. Також в поняття харизми лідера включені поклоніння підлеглих своєму лідерові, довіру до нього і відданість йому.

Завдяки своїм високим моральним стандартам трансформаційні лідери, як правило, послідовні і справедливі у своїх

рішеннях і користуються повагою своїх послідовників. За допомогою високоморальної і гідної захоплення поведінки, такі лідери домагаються довіри, поваги та безмежної відданості послідовників.

Ідейний вплив складається з двох субчинників: 1) «поведінкового впливу» – власне поведінки трансформаційного лідера і 2) «особистісного впливу» – набору характеристик, які приписують лідеру послідовники, спостерігаючи за його поведінкою. Цей набір характеристик створюється послідовниками в спробах пояснити собі поведінку лідера і, нерідко, містить низку екстраординарних здібностей і можливостей.

*Надихаюче мотивування* проявляється у формулюванні чіткої, привабливої і надихаючої для послідовників мети; в уявленні бажаного майбутнього; поясненні яким чином це бажане майбутнє може бути досягнуто; визначенні прикладів для наслідування; встановленні високих стандартів продуктивності; демонстрації рішучості і впевненості.

Надихаюче мотивування підвищує командний дух, викликає ентузіазм і підсилює оптимізм у послідовників. Трансформаційні лідери надихають і мотивують своїх співробітників, допомагаючи їм усвідомити сенс і значущість своєї роботи [10].

Лідери прояснюють очікування підлеглих і залучають їх до побудови бачення майбутнього, що формує загальне, одностайне розуміння бачення і підсилює прихильність послідовників поставленим цілям і актуалізує прагнення їх досягати.

Формулювання бачення і харизма – концептуально різні чинники, проте було доведено, що надихаюче мотивування сильно корелює з ідейним впливом, і вони часто поєднуються на практиці. Ідейний вплив і надихаюче мотивування – настільки близькі чинники, що, іноді, їх навіть об'єднують в загальний надихаюче-харизматичний.

### **1.3. Лідерство та керівництво в управлінні сучасною організацією**

Сучасні процеси інтелектуалізації технологій управління та діяльності підприємства, як зазначає С. Ареф'єв, потребують постійної адаптації до змінюваних умов господарювання, активності керівництва в отриманні інформації щодо стану та перспектив зовнішнього середовища задля підтримання впевненості стейхолдерів і трудового колективу у стабільності його перспектив. Прийняття вчасних рішень при неочікуваних господарських ситуаціях вимагає від керівництва поєднувати якості ще і лідера, здатного забезпечити морально-психологічний клімат і створити конструктивні відносини між співробітниками [7].

А. Дегтяр указав, що в організаційних взаємодіях процес управління асоціюється з категорією «керівництво». Під керівництвом він розуміє дієву реалізацію процесу управління в організаційному просторі. Керівництво – це набір соціальних ресурсів, які актуалізуються на макрорівні і адаптуються суб'єктами управління на рівні безпосередніх контактів. Керівництво – це процесуальне втілення активності організаційного статусу «керівник». Професіоналізм визначає рівень керівництва щодо досягнення організаційних цілей. В якійсь мірі професіоналізм – це експертність в управлінській діяльності. Тому керівнику для ефективного управління важлива індивідуальна експертність. Виступаючи в ролі носія експертних знань в області управління, керівник повинен використовувати не тільки стратегічні напрямки діяльності організації, а й, більшою мірою, індивідуальний потенціал рольової моделі управління [71, с. 55].

Керівництво має формальний генезис, так як процес організаційної інсталяції керівника – це призначення, вибір же в даній ситуації – швидше виняток з правил. Такий механізм організаційної фіксації статусу дає особистості певну перевагу з точки зору авторитету, який в подальшому необхідно підкріплювати позитивною оцінкою членами колективу результатів роботи.

Нині поняття «керівництво» трактується як механізм, що направляє сукупний потенціал співробітників на досягнення організаційної мети і впливає водночас на потреби групи або організації [77, с. 22]. Ця потенція впливу на колектив і окремих співробітників дозволяє спонукати їх до оптимальних, ефективних взаємодій. Персоналізація категорії «керівництво» – це весь набір характеристик, що описують відносини між статуарними наборами суб'єкта і об'єкта управління, в основі яких знаходяться ресурси соціально-психологічного впливу на колектив [45, с. 36]. Така взаємодія базується на легітимних актах управління, суворій регламентації діяльності. Це формат поєднання впливу особистості і владних ресурсів. Таким чином, ефективним поєднанням в рамках дієвого управління стає посадова позиція і влада її підкріплює. У такому поєднанні можна побачити атрибутику концепції раціональної бюрократії М. Вебера, коли керівник використовує в якості ресурсу свій статус і регламентацію організаційної діяльності [218, с. 143].

Однак сьогодні одного формального керівництва, на думку А. Дегтяра, стає недостатньо, воно доповнюється навичками соціально-психологічного впливу на підлеглих. В результаті поняття «керівництво» доповнюється такою категорією, як «лідерство».

Керівництво, незважаючи на вагомий спектр професійних компетенцій (знання економіки, психології, соціології тощо), так чи інакше обмежене формальною організаційною структурою (якщо не брати до уваги канали неформального впливу). Керівництво стає заручником легітимних форм організаційних взаємодій, що вимагають постійних інвестицій в іміджеву складову цього статусу організації. Діяльність сучасного керівника прогностична і вибудовується навколо шаблонів, що описують варіанти організаційних ситуацій (свого роду шаблонів моделей експертної поведінки), а керівник виступає носієм цих шаблонів. Це наділяє роботу керівника стратегічним умінням розподіляти владні повноваження, управління стає помірно централізованим [71].

Решта стилів управління також мають право на існування, а доцільність їх використання визначається організаційною ситуацією. Така спрямованість у розвитку філософії управління вибудовує суб'єкт-об'єктні взаємодії в руслі гуманістичних традицій, виключаючи просте домінування у відносинах влади і підпорядкування. Проте інструментальний управлінський набір (накази, директиви, вказівки) залишається і сьогодні дієвим способом керівництва [214, с. 25]. Але поступово змінюється базисна соціальна частина управлінських взаємодій, яка трансформує організаційні відносини в партнерські, ґрунтуючись на співробітництві, а не на придушенні. Це не віддаляє владу від керівника, радше йдеться про втрату примітивного формального підпорядкування, де статус є ресурсом ефективного управління. Керівництво водночас не стає іншим в аспекті змісту поняття, так як продовжує використовувати легітимні, формалізовані канали впливу, які регламентують взаємодії в колективі. У цьому разі доводиться констатувати той факт, що вектор процесу керівництва виражається взаємодоповнюючими формами управлінської активності: директива, координація взаємодій у групі, забезпечення функціонування необхідними ресурсами.

Тому додатковим ресурсом управління, який дозволяє вибудовувати оптимальний формат взаємодій, є лідерство. Зазвичай категорія «лідерство» походить із системи неформальних відносин. Однак лідерство найбільш чітко простежується в організаційних структурах, коли є управлінська піраміда, необхідність якої визнається всіма учасниками. Тому що більше виражена структура організації, то рельєфніший прояв феномена лідерства [37, с. 23].

Сучасний стан соціуму формує запит на лідерів еквалітарного типу. Такий підхід означає, що керівник сприймається підлеглими як один із членів колективу, професіонал, носій культурних норм, що відстоює організаційні цінності і не сприймає відхилень від стратегічного курсу розвитку організації.

Запит на лідерів, здатних досягати організаційної мети, будучи при цьому управлінцями з «людським обличчям», змушує

застосовувати в процесі управлінських взаємодій інструменти, не регламентовані вимогами організації, використовувати можливості неформального впливу на співробітників. Так звані емпірично обґрунтовані прототипи лідерства, закономірність появи яких диктується законами соціальної перцепції, пов'язані з формуванням у підлеглих власних установок на базі позитивної емоційної взаємодії з керівником [214, с. 25].

Лідерські характеристики обумовлені механізмами їхнього формування. Процес створення організаційного лідерства пов'язаний із залученням керівника і підлеглих в процес управління, збудований на основі соціального партнерства, де неформалізований характер виконання не скасовує високої якості роботи.

Тенденції, пов'язані з такими категоріями, як «керівництво» і «лідерство», складно розглядати у відриві від факторів, які впливають на дійових осіб організаційного простору. Традиційно до таких параметрів належать: постановка мети (уявлення кінцевого результату діяльності), організаційна технологія (послідовність розробки управлінських рішень, планування на тактичному і стратегічному рівнях), організаційна культура (види і особливості), структура організації (ієрархія, складність) [45, с. 214].

Динаміка цих характеристик розглядається:

– всередині керуючої системи – взаємодії вертикальні (між ступенями і рівнями управління), взаємодії горизонтальні (між компонентами управління кожного рівня);

– у межах суб'єкта та об'єкта управління (керівник-підлеглий) – відносини реордінації, координації, субординації [37, с. 36].

Проте уявна спільність цих категорій не дозволяє говорити про їх повний збіг, ключовою є ступінь формалізації управлінських взаємодій. Так, феномен лідерства використовує потреби більш високого рівня (моральні, духовні), що сприяє новому рівню усвідомлення цілей організації, коли ці цілі стають особистісно значущими, а фасадна поведінка співробітників співвідноситься з сукупністю їх внутрішніх устремлінь [145,

с. 25]. У цьому процесі відбувається адаптація і свого роду соціалізація цілей організації у внутрішньому плані особистості, що робить лідерство ресурсом управління з набагато більшим коефіцієнтом корисної дії в порівнянні з категорією «керівництво».

Важливою диференціальною ознакою лідерства та керівництва є культурна відмінність цих двох категорій. Організаційна культура – це визначальний компонент у системі взаємодій у процесі управління. Культура дає можливість розкрити сутнісні компоненти досліджуваних феноменів. Культурні аспекти зачіпають такі характеристики, як стиль поведінки, інтегративні механізми, можливості інновацій в організації.

У процесі управління керівництво, в контексті культурної складової, акцентує на регуляцію взаємодій на основі індивідуального, формалізованого авторитету, що дає можливість аналізу в декількох культурологічних аспектах: авторитарно-нормативному, утилітарному і змішаному [173]. Влада утилітарна – це така влада, за якої провідна роль у мотивації відводиться соціальним нормам і цінностям, так званому культурному макрорівню. Влада авторитарно-нормативна визначається системою легітимних культурних норм, цінностей і установок, що є найбільш результативним форматом управління (організаційний мікрорівень). Змішаний тип – це узгоджена інтеграція макро- і мікрорівня цінностей, норм і установок – такий варіант найбільш результативний для управлінських взаємодій.

Складовими частинами феномена «керівництво» в контексті організаційної культури є: підтримувані співробітниками організаційні норми і цінності, визнані формально легітимними; персональна увага; авторитет найбільш ефективних співробітників; культивування організаційних традицій; ефективне функціонування формалізованих каналів комунікації; переконаність у необхідності персональної роботи.

Своєю чергою, лідерство як культурологічна основа управління ґрунтується на нормах, цінностях і установках, які є продуктом діяльності лідера і які поділяються всіма членами колективу як особистісно значущі.

У цій ситуації лідер – це активний учасник оформлення культури в організації, що має на увазі високий рівень персональної відповідальності. В результаті саме лідер несе відповідальність за результат процесу, який супроводжується позитивним соціально-психологічним кліматом.

Процес лідерства в організації сприяє ефективним управлінським взаємодіям і виступає як додатковий ресурс, що виходить за рамки регламентів організаційного простору.

Сукупність механізмів впливу лідера на послідовників багато в чому визначається характеристиками самих послідовників. Персона лідера залежить від співробітників. Колектив, спостерігаючи образ лідера, потребує постійного підкріплення цього образу, вимагаючи при цьому відстоювати групові інтереси. У такій ситуації співробітники не просто поділяють переконання лідера, а й демонструють бажання йти за ним. Таким чином, для завоювання і збереження влади над послідовниками лідеру необхідно постійно затверджуватися в ментальному полі послідовників.

Лідерство передбачає використання двох каналів управлінських взаємодій [214, с. 117]:

1) авторитет (в основі знаходяться визнані послідовниками статус, досвід, майстерність, знання тощо);

2) харизма (гуманізм, моральність, мораль, повага).

Слід зазначити, що система владних відносин, побудована на харизматичних властивостях лідера, може і не містити інші ресурси управління. Потенціал особистості, що володіє харизмою, має не порівняні з іншими ресурсами можливості, у такої особистості є щось, що примушує людей коритися. Одним із загальних ресурсів харизматичного впливу є мова [173, с. 96]. Тут риторичні здібності лідера застосовуються не тільки для розпоряджень і наказів, а й, в більшій мірі, для побудови в очах послідовників власного образу, гідної поваги і шанування з їх боку. Успішність особистості – запорука можливості впливу на інших. Це пов'язано з реалізацією закону соціальної перцепції, згідно з яким людям подобається наслідувати тих, хто успішний. Саме тому при виборі індивіда, який претендує на лідер-

ські позиції в колективі, перевагу мають ті, хто домігся успіху не тільки у професійній сфері, а й в інших сферах життя.

Лідерство як особливий тип відносин в управлінні характеризується в тому числі і можливістю через людей впливати на організацію в цілому, її стратегію і тактику, взаємодії у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Безумовним є те, що якщо при керівництві слід говорити про підлеглих, то в процесі організаційного лідерства мова йде про послідовників. Це формує нову управлінську діаду «лідер-послідовники», залишаючи незатребуваним формат «начальник-підлеглий». Основними управлінськими ресурсами в цьому разі є не тиск і примус, а наснага і спонукання. У процесі лідерства в організації управлінська канва вибудовується на такому впливі, при якому співробітники приймають будь-які вимоги без жорсткого прояву влади і панування. Один із основоположників сучасних принципів управління, П. Друкер, позиціонував феномен лідерства як один із життєво необхідних елементів в системі організаційного управління [75, с. 35]. На думку П. Друкера, лідерство – це не тільки продукт організаційної або групової взаємодії, але і фактор, який ці взаємодії створює. Водночас можливість стати лідером є у кожної людини, навіть з вельми середніми здібностями [75, с. 41]. Ця точка зору, на думку А. Дегтяра, якнайкраще вбудовується в сучасну концепцію управління організацією, що виражається в підвищеній увазі до співробітників. Робота зі співробітниками, весь спектр організаційних заходів пов'язані насамперед із розвитком якісних показників персоналу. У цю систему роботи включені за своєю суттю механізми соціалізації особистості (профорієнтація, адаптація персоналу, атестація його діяльності, кар'єра тощо).

Лідерство задовольняє потребам сучасних організаційних систем, лідерство сприяє самоорганізації та автоматичному оновленню характеристик системи, забезпечує її функціонал. Саме лідерство дає змогу не тільки вертикального впливу на властивості організації, а й горизонтального узгодження і функціонального скріплення елементів, розподілу ролей, підтримки вертикалі владних відносин [71, с. 59].

Керівництво та лідерство мають важливе значення для управління процесами в групі. Обидві ці категорії мають відношення до владних відносин, панування і підпорядкування. У лідерства існують відмінні риси, які відокремлюють його від категорії «керівництво». Згідно з однією з точок зору, ці категорії розрізняються тим, що керівництво має розумовий і фізичний характер, націлене на виконання регламентів діяльності, дотримання приписів, в той час як лідерство – це ресурс, за допомогою якого індивіди позитивно впливають один на одного в процесі організаційних взаємодій [145, с. 43]. Тому феномен «керівництво» виникає в організації як наслідок процесу формального делегування повноважень. На противагу цьому лідерство ґрунтується на процесі визнання права керувати як у формальній, так і в неформальній сфері. Лідерство має на увазі під собою трансформацію не тільки спонукальної сфери персоналу, але і професійних компетенцій співробітників при використанні ресурсів, які не примушують, а спонукають особистість. Розглядаючи відмінні риси керівників і лідерів, один із представників Гарвардської управлінської школи зауважує, що у лідерів спостерігається чіткий імунітет до відсутності організаційної структури, лідери успішно адаптуються до ситуації невизначеності, готові нести відповідальність за рішення, які приймаються в режимі обмеженої інформованості [45, с. 126].

У таблиці 1.6 розглянуто узагальнені відмінності лідерства та керівництва.

Таблиця 1.6

**Характеристика відмінностей  
лідерства і керівництва**

<b>Лідерство</b>	<b>Керівництво</b>
Регулює міжособистісні відносини в групі	Регулює офіційні відносини групи як певної офіційної організації
Лідерство ґрунтується переважно на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим	Керівник, впливаючи на діяльність підлеглих та вибудовуючи корпоративні стосунки, використовує й покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять

Лідерство виникає стихійно	Керівництво – це цілеспрямований процес, що здійснюється під контролем різних елементів соціальної структури
Лідерство менш стабільне, висування лідера залежить від настрою групи	Керівництво – більш стабільне явище
Лідер немає санкційного впливу на членів групи	Керівник має систему санкцій
Лідер приймає рішення, що безпосередньо стосуються групової діяльності	Керівник приймає набагато складніші рішення, що опосередковані різними обставинами, не обов'язково вкорінені в організаційній групі
Лідера не можна призначити, він очолює групу завдяки особистому авторитетові, харизмі та наявності відповідних особистісних якостей	Керівник стає на чолі організації через формалізацію стосунків у ній (делегування повноважень)

Також у керівництва і лідерства є характеристики, які їх об'єднують. До таких характерних рис можна віднести такі особливості:

1) ці категорії мають функціональну схожість і є різними сторонами одного процесу – процесу управління;

2) керівництво і лідерство схожі за каналами впливу – це переважно організаційна вертикаль;

3) обидва феномена можуть застосовувати в управлінні каналами неформальних взаємодій, хоча ступінь їх використання відрізняється [90, с. 26].

Керівництво і лідерство в системі організаційних взаємодій можуть доповнювати один одного або навіть один в одного трансформуватися. Традиційно в стабільних організаційних формах керівник є в той же час і лідером. Зазвичай це обумовлено тим, що статус керівника дає його носію перевагу над іншими співробітниками щодо лідерських позицій.

Феномен лідерства, маючи можливість впливу неформальними каналами, є елементом ефективної управлінської діяльності, тому що лідерство з'являється тоді, «коли інші з

натхненням приймають групові цільові установки як особисті» [214, с. 43]. Виступаючи у вигляді форми активності в організації, обумовленої здійсненням влади, феномен лідерства не відступає від права впливати на співробітників (легітимна влада) і спеціальними, професійними, особистими характеристиками керівника.

На рис. 1.3. відображено взаємну обумовленість і взаємний зв'язок лідера і керівника організації.



Рис. 1.3. Взаємна обумовленість і взаємний зв'язок лідера і керівника організації

Провідною ідеєю підвищення ролі лідерів в управлінні економічними інтересами є об'єктивна необхідність максимально можливого поєднання якостей лідера і керівника, що стимулюватиме колективи до ефективного виконання покладених на них функцій і виконання посадових інструкцій. Отже, обидва феномена – лідерство і керівництво – виступають як визначальні характеристики процесу сучасних управлінських взаємодій. Ефективне управління потребує обох категорій. При цьому необхідно відзначити, що в рамках дослідницького завдання можна операціоналізувати категорію, яка поєднувала б в собі ознаки і керівництва, і лідерства. Таку категорію можна назвати лідерським управлінням (керівництвом), коли ефективно керівництво застосовує лідерство як каталітичний фактор оптимальних владних взаємодій, необхідних для досягнення цілей організації.

Керівництво і лідерство як формати, що сприяють оптимальному використанню соціальних ресурсів, виступають в ролі суб'єкт-суб'єктного атрибута управлінських взаємодій. Розгляд і визначення цих феноменів виходить з парадигми системного підходу, в якості провідних тез якого можна сформулювати наступні:

- соціальна система – безліч взаємопов'язаних компонентів, що знаходяться між собою в зв'язках і відносинах, що представляють єдине ціле; система ділиться на управлінські підсистеми, будь-яка з яких може бути вивчена окремо або / і сукупно;

- соціальна система виражена двома підсистемами (керівною і керуваною), які взаємодіють між собою;

- будь-які об'єкти в процесі управління мають потенціал суб'єктних характеристик [214].

Отже, і феномен лідерства, і феномен керівництва в процесі управління є особливими соціальними ресурсами, що володіють регулятивним функціоналом для організації. Показником соціально-управлінського генезису цих феноменів є динаміка їх реалізації в процесі організаційних взаємодій.

Слід пам'ятати, що обидва феномена, лідерство і керівництво, не мають абсолютної тотожності при порівнянні один із

одним. Керівництво – це статуарна особливість співробітника, пов'язана з ієрархією в структурі організації, що передбачає право на управління. Лідерство, своєю чергою, детерміновано референтними для колективу характеристиками, які особистісно обумовлені. Походження цих характеристик різне: вони можуть бути визначені статусом (соціальна перцепція), що приводить позиції лідера і керівника до своєрідної тотожності; професійними особливостями (ділова сфера); специфічними властивостями індивіда-носія, які сприяють ефективним міжособистісним взаємодіям (і в формальній, і в неформальній сферах). Лідерство, таким чином, – специфічний тип управлінських взаємодій, де органічно повинні поєднуватися соціально-психологічні та професійні характеристики.

#### **1.4. Стратегія лідерства організації**

В умовах сьогодення бізнес загалом переживає небувалі потрясіння. Російсько-українська війна завдала сильного удару по результатах підприємницької діяльності, що неабияк негативно позначилося на перспективах функціонування суб'єктів господарювання [1]. У такій ситуації ефективна бізнес-стратегія має вирішальне значення для забезпечення довгострокового виживання, безперервної діяльності, оновлення та розвитку. Всі лідери без винятку усвідомлюють важливість чітко визначеної бізнес-стратегії. Проте мало хто замислюється над тим, яке лідерство потрібно буде для реалізації стратегій, які зажадають змін в напрямі організації або її ключових співробітників. Без належного лідерства навіть кращі і найсміливіші стратегії вмирають, їх потенціал ніколи не буде реалізований.

*Стратегія лідерства* – це карта, яка пов'язує інвестиції в розвиток лідерства зі стратегією, цілями і прагненнями бізнесу [217].

Стратегія лідерства чітко визначає, скільки лідерів необхідно, якого типу, де вони потрібні, з якими навичками і яким чином вести себе, як індивідуально, так і колективно, для досягнення бажаних результатів. Кожен керівник усвідомлює важливість чітко визначеної бізнес-стратегії. Але мало хто замислюється про стратегію лідерства, яка необхідна для того, щоб це відбулося.

Дослідження показують, що насамперед потрібно розуміти культуру лідерства, яка визначається колективними діями формальних та неформальних лідерів, що діють спільно з метою здійснення впливу на організаційний успіх. Визначає організаційний успіх не кількість і не якість окремих лідерів, а здатність формальних та неформальних лідерів об'єднати зусилля на шляху до вирішення організаційних задач – саме це в кінцевому підсумку є вирішальним.

Як зазначає С. Федулова, чітка стратегія лідерства існує у дуже небагатьох організацій. Подібно бізнес-стратегіям, стратегії лідерства ґрунтуються на ретельному аналізі поточної ситуації та інформованості щодо майбутнього. Тільки в такому випадку стратегія надає ряд рекомендацій, які покликані заповнити пробіл між існуючим станом справ і бажаним майбутнім. Коли стратегія лідерства відома, можна сформулювати стратегію розвитку лідерства, яка буде визначати умови для реалізації процесів з управління талантами. Коли ця стратегія впроваджена, бізнес-результати покажуть, наскільки добре працює стратегія лідерства, і дозволять зрозуміти, які саме нові бізнес-стратегії можна розглядати з урахуванням лідерських талантів, які вдалося розвинути. Стратегію лідерства повинна спрямовувати і рухати вперед бізнес-стратегія (див. рис. 1.4) [217, с. 80].

Стратегія лідерства повинна визначати наступне:

1. Кількість: скільки лідерів знадобиться протягом наступних 5–10 років, беручи до уваги потреби в зростанні і планованій обіг.

2. Якості: характеристики, якими повинні володіти лідери окремо і в сукупності при їх підборі або утриманні (демографічні характеристики; внутрішньокорпоративне просування

проти зовнішнього найму; різноманітність, а саме цільове різноманіття).



Рис. 1. 4. Взаємодія стратегії лідерства з бізнес-стратегією організації

3. Навички / поведінка: певні навички, моделі поведінки, знання, компетентності або здатності, які потрібні лідерам відповідно до виконуваних функцій, рівню, підрозділу, в якому впроваджується бізнес-стратегія:

- 1) базові поведінкові компетентності, які відносяться до всіх лідерів в організації;
- 2) спеціальні поведінкові компетентності відповідно до рівня і функціональних обов'язків;
- 3) базові навички і знання, що вимагаються від всіх лідерів в організації;

4) навички або знання, які вимагаються відповідно до рівня і функціональних обов'язків;

5) навички, знання і можливості, необхідні в конкретних географічних точках;

6) знання мов.

4. Колективні характеристики. Вимоги, що пред'являються до здібностей лідерів з точки зору спільної роботи:

1) вибір напряму, демонстрація узгодженості і створення прихильності як єдиної команди лідерів;

2) рішення проблем або ефективне впровадження удосконалень, при яких потрібне співробітництво з подоланням внутрішніх і зовнішніх кордонів організації;

3) залучення співробітників до процесу прийняття рішень, завоювання їх активної підтримки в реалізації запланованої крос-функціональної діяльності;

4) спільне формулювання стратегій і їх скоординоване виконання;

5) впровадження успішних інновацій, при яких потрібне співробітництво між різними підрозділами та рівнями;

6) послідовна і узгоджена між учасниками адаптація до змін;

7) спільна робота, спрямована на розвиток бізнесу на нових ринках;

8) забезпечення відповідності/прозорості, що вимагає відповідного набору цінностей, переконань і дій в масштабах всієї організації;

9) реагування на потреби замовників з координуванням роботи між підрозділами;

10) розвиток талантів від імені та в інтересах всієї організації, а не його окремих підрозділів.

5. Культура лідерства. Ключові характеристики культури, що формуються лідерами за допомогою застосовуваних ними моделей лідерства. До таких характеристик відносяться:

1) ступінь залежності, незалежності або взаємозалежності між лідерами;

2) ключові цінності, дія яких посилюється колективними моделями поведінки і діями лідерів;

3) стиль лідерства, який демонструють більшість лідерів (орієнтований на ліберальний контроль);

4) практичні методи лідерства, важливість яких усвідомлюється на всіх рівнях підприємства (залучення персоналу, взяття відповідальності, пошук можливостей для впровадження удосконалень, орієнтація на клієнта та ін.).

Коли стратегія лідерства сформульована, на думку С. Федулової, можна приступати до розробки первинного варіанту стратегії розвитку лідерства. Остання не тільки дозволяє зрозуміти підхід до розвитку лідерства, але і пояснює, як успішно реалізувати стратегію лідерства в процесі управління талантами, необхідними для підтримки стратегії лідерства [217, с. 12–14].

Як зазначає С. Федулова, першим кроком у формулюванні стратегії лідерства є огляд бізнес-стратегії з метою визначення, як під її впливом будуть змінюватися вимоги до лідерства. Цей аналіз зазвичай вимагає наявності команди експертів, що складається з людей, прекрасно знайомих з бізнесом, а також інших фахівців, які знають процеси придбання, утримання та розвитку лідерських талантів.

У межах огляду бізнес-стратегії перший крок – це ідентифікація драйверів (або рушійних сил) стратегії. Під драйверами маються на увазі ключові ситуації вибору, який роблять лідери щодо позиціонування організації для одержання вигоди з її сильних сторін, слабкостей, можливостей і загроз, які є на конкретному ринку. Це те, що робить стратегію унікальною для конкретної організації в порівнянні з іншими організаціями та диктує аспекти, щодо яких слід знайти компроміс між альтернативним вкладенням ресурсів, часу і зусиль.

Важливість виявлення таких ключових драйверів при побудові стратегії лідерства вкрай висока в тому, що рано чи пізно компанії доведеться робити важкий вибір і вирішувати, у що саме та в яких лідерів, в чий розвиток інвестувати гроші.

Інвестиції в ефективний розвиток лідерства, щоб створити потужний набір лідерів, мають вирішальне значення для поточного та майбутнього успіху організації.

В умовах скорочення бюджету, що виділяється на оплату праці і розвиток лідерів, стає як ніколи критично важливо проводити чіткий зв'язок між інвестиціями в лідерство і наміченими організаційними результатами – такими, як зростання, рентабельність, утримання талантів і інші характеристики, що мають ключове значення для керівників, які приймають рішення на вищому рівні і контролюють витрати на розвиток лідерства.

Ключові драйвери бізнесу відомі як «ключові фактори успіху», «ключові пропоновані переваги», критичні фактори успіху та ін.

Слід звернути увагу на те, що ключові драйвери самі по собі не є стратегіями.

Насправді це ключові рішення, прийняті лідерами щодо того, що повинна робити організація. На деяких ринках – в ресторанному бізнесі, наприклад, – в якості ключового драйвера успіху може бути обрано забезпечення задоволеності клієнта. В інших галузях, таких як комунальні послуги, задоволення клієнта може і не бути ключовим драйвером. У такій сфері нею може бути знаходження джерел сировини для вироблення електроенергії, що відрізняються можливістю тривалої експлуатації і конкурентною ціною.

Задоволеність споживача і дешева сировина самі по собі не є цілісною бізнес-стратегією: швидше вони ведуть до формулювання детальної бізнес-стратегії. Власник ресторану повинен розвивати стратегії забезпечення високого рівня задоволеності споживача, а компанія з надання комунальних послуг повинна розвивати стратегії щодо забезпечення недорогої сировини.

Ключові драйвери можна ідентифікувати за допомогою декількох фундаментальних питань:

– Чи мають кадрові ресурси критичне значення для бізнесу? Чи є який-небудь фактор, більш важливий для реалізації бачення / місії?

– З точки зору відносної важливості: що важливіше за все для виконання місії та досягнення успіху в умовах конкуренції?

– Чи можна стверджувати, що організація має можливості реалізовувати таку діяльність краще конкурентів?

– Чи буде ретельне виконання зазначеного напряму транслюватися в постійний або майбутній успіх?

– Чи може реалізація цієї діяльності не на належному рівні стати причиною організаційного колапсу?

Насправді вплив, який той чи інший драйвер чинить на стратегію лідерства, буде набагато специфічнішим і відображатиме фактичні можливості та проблеми, пов'язані з ключовими драйверами. З ключових драйверів та пов'язаних із ними бізнес-стратегій має бути чітко зрозуміло, що лідери повинні вміти добре робити для успіху організації.

І нарешті, діяльність із розвитку лідерства має бути задумана і структурована таким чином, щоб лідери як окремо, так і як група були готові до реалізації найважливіших стратегій, що належать до ключових драйверів.

Вплив ключових драйверів бізнесу на стратегію лідерства представимо у таблиці 1.7.

*Таблиця 1.7*

**Ідентифікація ключових драйверів бізнесу та їх вплив на стратегію лідерства**

Ключовий драйвер	Вплив на стратегію лідерства
Вихід бізнесу на міжнародний ринок	– Очікується покращення мовних знань на ключових лідерських посадах із метою забезпечення крос-культурних відносин. – Очікується найкраще розуміння місцевого законодавства та бізнес-механізмів при формування бізнес-стратегії.
Удосконалення операційної ефективності	– Очікується впровадження економічного виробництва «без втрат» та із застосуванням методів, які дозволять звести витрати на рівень не вище за рівень витрат конкурентів. – Очікується створення культури безперервного вдосконалення, яку мають очолити люди, які займають лідерські посади.

Після того, як будуть визначені найважливіші пункти впливу на стратегію лідерства, наступним кроком в її розробці стає оцінка поточної ситуації в сфері лідерства та її порівняння з наміченим планом.

Цей етап передбачає найтяжчу роботу з оцінки та збору даних з охопленням великого числа змінних, які будуть впливати на рішення, що стосуються як стратегії лідерства, так і стратегії подальшого розвитку лідерства.

Підбір методів/шляхів, які можуть бути використані для збору актуальної інформації, наведено нижче.

Для визначення кількісних показників:

- Планування потоків робочої сили
- Дані відділів управління персоналом
- Сценарний підхід

Для визначення якісних показників:

- Дані центру оцінки
- Оцінка стилю лідерства/особистих профілів
- Дані форм управління талантами/консультацій
- Дані відділів управління персоналом

Для визначення навичок/моделей поведінки:

- Дані кар'єрних профілів
- Тестування здібностей
- Дані відділів управління персоналом
- Опитування/співбесіди
- Ідентифікація та оцінка компетентності

Для визначення колективних здібностей:

- Фокус-групи
- Спостереження
- Співбесіди
- Аналіз документів

Для визначення культури лідерства:

- Опитування з оцінки культури
- Опитування працівників
- Спостереження
- Фокус-групи
- Співбесіди
- Аналіз документів

Дані цих аналізів використовуються для виявлення розривів між наявним і майбутнім станом лідерства в організації, що забезпечує акцентування на пріоритети в стратегії лідерства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

**Вплив параметрів лідерства на формування стратегії лідерства**

Параметр лідерства	Результати аналізу	Вплив розривів на стратегію лідерства організації	Пріоритети в розробці стратегії лідерства
Кількість та якість лідерів; територіальне розташування лідерів; навички та компетентності, необхідні для виконання бізнес-стратегії; культура лідерства	Наявний стан  Майбутній стан	Значне збільшення інноваційних продуктів вимагатиме не лише пришвидшеного розвитку лідерів усередині компанії, а й залучення їх ззовні	Лідери вищого рангу мають залучати інших до процесу зміни культури лідерства через роботу над стратегічними ініціативами

Розробка стратегії – це зазвичай циклічний процес, в який залучена спеціально створена команда, яка регулярно представляє звіти про виконану роботу вищому керівництву або наглядовій раді. Також, як і у випадку з вивченням питань управління талантами, процес розробки стратегії лідерства дає поживу для корисних і плідних обговорень, які в інших умовах просто ніколи б не відбулися. Подібні обговорення самі по собі можуть бути втручаннями, що запускають процес трансформації цінностей і переконань щодо питань управління талантами в організації.

При розробці стратегії лідерства особливе значення має якомога більш докладний опис культури лідерства, яка потрібна для впровадження бізнес-стратегії. Якщо з цим завданням впоратися не вдається, в подальшому процесі виникають

помилки, що перешкоджають реалізації стратегії та ефективності організації в цілому.

Тут можуть бути корисними різні методи. Один із них, який називається «досконале майбутнє» (future perfect), має на увазі «проектування» себе в майбутньому – побудова уявної картини того, якою була б культура лідерства, якби організація повністю реалізовувала свою бізнес-стратегію та працювала максимально ефективно [124].

Стратегія лідерства може також включати конкретні заплановані терміни для кожного заходу, прізвиська відповідальних осіб, бар'єри на шляху до успіху, витрати та умови розвитку лідерства або процесів управління талантами.

Стратегія може також включати конкретні заплановані терміни для кожного заходу, прізвиська відповідальних осіб, бар'єри на шляху до успіху, витрати та умови розвитку лідерства або процесів управління талантами.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Що ви розумієте під лідерством? Яка його роль на підприємстві? Відповідь обґрунтуйте.
2. Які категорії менеджменту вам відомі? Дайте визначення кожній із цих категорій.
3. Що таке стиль керівництва? Які стилі керівництва ви знаєте?
4. У чому полягає відмінність лідерства від влади?
5. Назвіть відомі Вам форми влади на рівні держави?
6. Які форми влади, що застосовує керівник підприємства, ви можете назвати?
7. Вкажіть переваги та недоліки кожної з вказаних форм влади.
8. Які підходи до керівництва ви знаєте? Дайте коротку характеристику кожному з цих підходів.
9. Які стилі керівництва вам відомі? Особливості їхнього застосування на практиці.
10. Які є переваги та недоліки стилю керівництва на засадах Лайкерта?

11. Назвіть переваги та недоліки стилю керівництва через структуру й увагу до підлеглих.

12. Які є переваги та недоліки стилю на засадах управлінської ґратки Блейка і Моутона?

13. У чому полягають переваги та недоліки ситуаційної моделі стилів керівництва Фідлера?

14. Які є переваги та недоліки стилю керівництва шлях-ціль Мітчела і Хауса?

15. Окресліть переваги та недоліки ситуаційних стилів керівництва на засадах урахування життєвого циклу Херсі та Бланшара.

16. Які є переваги та недоліки ситуаційної моделі використання стилів керівництва для прийняття рішень керівником Врума та Йеттона?

17. Назвіть переваги та недоліки стилю керівництва «трансформаційне керівництво»?

18. Які є переваги та недоліки стилю керівництва «узгоджене керівництво»?

19. На вашу думку, які підходи доцільно використовувати на сучасних підприємствах? Чи можна вибрати якийсь один із них?

### ***Тести для самоконтролю***

1. Основними складовими лідерства за Адізесом є:
  - а) виробництво;
  - б) адміністрування;
  - в) інтеграція;
  - г) всі відповіді правильні.
2. Лідерство, що обмежене в часі, нестійке й пов'язано лише з конкретною специфічною ситуацією, – це:
  - а) ділове лідерство;
  - б) емоційне лідерство;
  - в) ситуативне лідерство;
  - г) правильної відповіді немає.
3. Основними теоріями лідерства є:
  - а) теорія особистих якостей;
  - б) теорія великої людини;
  - в) лідерство-служіння;
  - г) всі відповіді правильні.

4. Лідерство, що ґрунтується на соціальному обміні й взаємній угоді між лідером і співробітниками, – це:

- а) ситуативне лідерство;
- б) емоційне лідерство;
- в) транзакційне лідерство;
- г) правильної відповіді немає.

5. Карта, яка пов'язує інвестиції в розвиток лідерства зі стратегією, цілями і прагненнями бізнесу, – це:

- а) стратегія лідерства;
  - б) тактика лідерства;
  - в) мета лідерства;
  - г) правильної відповіді немає.
6. Ключовими драйверами бізнесу є:

- а) вихід бізнесу на міжнародний ринок;
- б) удосконалення операційної ефективності;
- в) збільшення прибутку;
- г) всі відповіді правильні.

7. Основними параметрами лідерства є:

- а) кількість та якість лідерів;
- б) навички та компетентності лідера;
- в) культура лідерства;
- г) всі відповіді правильні.

8. Діловий авторитет, вміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, компетентність, досвід – це:

- а) ділове лідерство;
- б) емоційне лідерство;
- в) ситуативне лідерство;
- г) правильної відповіді немає.

9. Привабливість міжособистісного спілкування – це ознака:

- а) ділового лідерства;
- б) емоційного лідерства;
- в) ситуативного лідерства;
- г) правильної відповіді немає.

10. Ознаками теорії «емоційного інтелекту» лідерства за Д. Голманом є:

- а) самосвідомість;
- б) саморегуляція;
- в) соціальні навички;
- г) усі відповіді правильні.

## Список рекомендованої літератури

1. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>
2. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 9 (18). URL: [https://doi.org/10.33296/0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/0654-9(18)-01)
3. Біда О., Оросі І., Чичук А. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 197. С. 17–20. URL: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-197-17-20>
4. Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *Гуманітарний вісник*. 2015. № 36. С. 238–253. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64.exe?C21COM=2&I21 DBN= UJRN &P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/gvprpu\\_2015\\_36\\_31.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64.exe?C21COM=2&I21 DBN= UJRN &P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/gvprpu_2015_36_31.pdf)
5. Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. №4. С. 31–35. DOI: 10.21272/ 1817-9215.2018.4-4
6. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>
7. Вижива М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2020. № 47. С. 9–26. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-47.9-26>
8. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32–53. URL: <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>
9. Гречкосій І., Осичка О. Лідерство-служіння як управлінська парадигма розвитку сучасних організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. №5. С. 202–216. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/pdf/202-216.pdf>

10. Гринчук Ю., Хахула Б. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.

11. Гуренко Ю. І. Історія концептуального вивчення феномену лідера. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2020. № 2. С. 10–17. URL: [http://repo.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/43721/1/Elita\\_2019\\_50\\_Hurenko\\_Istoriia.pdf](http://repo.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/43721/1/Elita_2019_50_Hurenko_Istoriia.pdf)

12. Гуржій Н. М., Жарік Є. А. Концептуальний та еволюційний розвиток теорій лідерства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 710–711. С. 65–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu\\_es\\_2014\\_710-711\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2014_710-711_16)

13. Гуменюк О. Г. Теоретико-методологічний аналіз особистісних теорій лідерства. *Scientific Journal «ScienceRise». Психологічні науки*. 2016. № 10/1(27). С. 30–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/appruh\\_2015\\_1\\_43\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/appruh_2015_1_43_19)

14. Гуроров О. І., Гуророва О. О., Шарко І. О. Керівництво і лідерство в організації: теоретико-методологічний аспект. *Вісник ХНАУ. Сер. «Економічні науки»*. 2014. № 7. С. 7–12. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/336>

15. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Сусільство = Leader. Elite. Society*. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>

16. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 154–162. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf)

17. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74–80. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klveup.pdf>

18. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О., Судук О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП. 2016. 291 с.

19. Корнута Л. М. Створення психологічної безпеки в команді: роль лідера. Європейські орієнтири розвитку України в умовах

війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень: у 2 т.: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика». 2023. Т. 1. С. 252–254. URL: <https://hdl.handle.net/11300/26114>

20. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

21. Лук'янова Л. Б., Андросчук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Педагогічні науки»*. Вип. 8(37). URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650>

22. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>

23. Методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління організаційними змінами» (для студентів денної та заочної форм навчання спеціальностей 7(8).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 8.18010016 «Бізнес-адміністрування») / Уклад.: О. В. Захарова. Черкаси : ЧДТУ, 2016. 113 с.

24. Мороз В. П. Сучасний погляд на проблему лідерства. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки*. 2020. №2 (333) лютий. Ч. 2 С. 200–207. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/5323>

25. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

26. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. Київ : Знання, 2013. 358 с.

27. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені

Бориса Грінченка. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.  
URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>

28. Постоян Т. Г., Царичанська К. В. Проблеми лідерства та керівництва: теоретичний аспект. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-80-8-1.45>

29. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8508>

30. Психологія управлінської діяльності лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

31. Радюк О., Басінська І., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2020. Вип. 11 (56). С. 5–23. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32824>

32. Свидрук І. І., Сидорчук О. Г., Коцупей В. М., Саврас І. З. Соціологічні дослідження внутрішнього ринку та проявів лідерства в управлінській діяльності під час воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 56–63. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-08>

33. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. / С. О. Федулова. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.

34. Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах. *Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development* : наук. журн. 2022. № 16. С. 598–609. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/749>

35. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2018. № 8. С. 198–204. URL: [https://www.business-inform.nyear=2018&abstract=2018\\_08\\_0&lang=ua&stqa=30](https://www.business-inform.nyear=2018&abstract=2018_08_0&lang=ua&stqa=30)

36. Чмельова О. С., Єфремова Я. О. Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. Лідерство в сфері менеджменту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) =*

*Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences):* зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 102–106. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39706>

37. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острозьк.* 2018. № 9(37). С. 78–84. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/1529>

38. Цимбал Л. І. Теоретичні концепції становлення інтелектуального лідерства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кропивницький: ЦНТУ.* 2017. Вип. 32. С. 96–105. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7454>

39. Яценко Г. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. *Економіка та суспільство.* 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-66>

40. Zharyk Y. «Main elements of administrative leadership». *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2018. № 2(04). Pp. 15–21. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566-2018-2/04-02>

## Тема 2

### ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА

- 2.1. Емоційне та харизматичне лідерство
- 2.2. Інноваційне лідерство
- 2.3. Цифрове лідерство
- 2.4. Гендерні аспекти лідерства

#### 2.1. Емоційне та харизматичне лідерство

Нині конкурентоспроможність у бізнесі дедалі частіше пов'язується з наявністю в організації компетентних, рішучих людей, які здатні задавати правильний напрям ефективної роботи організації загалом. По-перше, це пов'язано з тим, що в умовах глобалізації в процесі виробництва зростає роль людини як особистості, наділеної певними характерними рисами, емоціями та манерою поведінки. По-друге, найбагатші компанії світу, вони ж – лідери в різних галузях, уже досягли тієї стадії розвитку, коли використання лідерського потенціалу підлеглих стає невід'ємним фактором подальшого зростання [186, с. 691].

У 1973 р. професор Гарвардського університету Д. Макклелланд запропонував організаціям відмовитися від стандартних підходів до пошуків кандидатів на певні посади, чи то запрошених зі сторони, чи з числа власних співробітників. Замість того, щоб тестувати людей на IQ, перевіряти їх знання, вивчати індивідуальні особливості чи аналізувати їх резюме, він пропонував насамперед вивчити співробітників, які вже показали чудові результати в роботі в тій чи іншій сфері й порівняти їх з тими, чий успіх були посередніми.

Такий аналіз давав можливість визначити нижній поріг здібностей, необхідних для заміщення даної посади – перелік головних навичок, необхідних для виконання відповідних посадових обов'язків. Головне ж – з'ясувати відмінні риси – уміння, які демонстрували «зірки» й не змогли показати середняки. На думку Макклелланда, потрібно відбирати на відповідальні посади людей, які володіють тими ж здібностями, що й «зірки», або ж допомагати своїм співробітникам розвивати ці сильні сторони в себе.

Була розроблена модель лідерських здібностей, яка використовувалась для виявлення, навчання й кар'єрного просування потенційних «зірок» в конкретних сферах їх діяльності. Проаналізовані дані понад 500 моделей розвитку лідерських якостей, реалізованих в таких міжнародних компаніях, як IBM, Lucent, Pepsi Co, British Airways та ін., в установах охорони здоров'я, закладах освіти, органах державної влади тощо [156].

Менеджери компаній визначали, які здібності вирізняють найбільш видатних лідерів організацій, аналізували узагальнені думки груп експертів. Щоб визначити кращих з вищого керівництва організацій, використовувались також об'єктивні критерії (рентабельність підприємства тощо). Потім з відібраними в такий спосіб проводились співбесіди. Ці керівники проходили тести і їх здібності порівнювались з метою виділити характерні для лідерів-«зірок».

В результаті було укладено перелік якостей, якими високоєфективні лідери відрізнялись від посередніх. До нього входило від кількох основних навичок до довгого списку з п'ятнадцяти й більше якостей.

Вивчення сотень таких моделей дало досить цікаві результати. До певної міри виключну успішність лідера, на думку О. Нестулі, визначав його інтелект. Особливо важливими виявились когнітивні навички – широкий світогляд і здатність до передбачення. Але при визначенні співвідношення між спеціальними знаннями й чисто когнітивними здібностями видатних лідерів, з одного боку, й їх емоційним інтелектом, з іншого, з'ясувалось наступне: з підвищенням рівня управління все

більшу роль відіграють здібності, пов'язані з емоційним інтелектом, тоді як відмінності в функціональних навичках не є визначальними.

Було зроблено висновок: чим вищим є ранг керівника, тим більше навичок емоційного інтелекту закладено в фундамент його успіху. При зіставленні видатних представників топ-менеджменту з посередніми, які обіймали посади такого ж рівня, з'ясувалося, що біля 85% відмінностей в їх ефективності можна приписати факторам емоційного інтелекту, а не когнітивним здібностям, не спеціалізації [159].

Послідовники Д. Макклелланда, який працював з ними, коли вони навчались в аспірантурі Гарвардського університету – Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі – продовжуючи розвивати дослідження й теорії свого вчителя та узагальнивши результати наукових пошуків, які вели їх колеги з Консорціуму по дослідженню емоційного інтелекту в організаціях та інших наукових центрів і компаній США, розробили теорію емоційного лідерства, і дійшли висновку, що основою реалізації лідерських здібностей керівника є його емоційний прояв, адже лідери здебільшого – це енергійні, впевнені у собі ініціативні люди, чий емоційний стан надихає оточуючих на певну діяльність. Як зазначав Д. Гоулман, «саме лідери повинні задавати певний емоційний стандарт, на який би рівнялися інші» [53, с. 13]. З огляду на це, Г. Реқун зазначила, що емоції покладені в основу діяльності лідера, а отже, ними треба управляти. Для лідера здатність розпізнавати емоції є необхідною, аби спрямовувати колективні емоції в позитивне русло, тим самим не допускаючи конфліктів в організації [186].

Це завдання залишається для нього одним із основних і в сучасних організаціях: «Лідер має спрямовувати колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружелюбності й уміло боротися з негативними настроями» позаяк того, що «люди тягнуться до лідера, чекають від нього емоційної підтримки, шукають у нього співчуття. Так чи інакше, але лідерство як таке містить цей аспект. Коли лідери пробуджують в людях позитивні емоції, вони розкривають в них найкращі сторони». Цей ефект автори теорії емоційного лідерства називають *резонансом* [159].

У наступних роботах Р. Бояціс і Е. Маккі акцентують свою увагу саме на цьому ефекті. Не випадково одна з них називається «Резонансне лідерство». Розвиваючи головні положення теорії емоційного лідерства, основними завданнями лідерів вони вважають саме досягнення резонансу зі своїми підлеглими. Водночас лідер повинен опиратися не лише на власні здібності, а й враховувати емоційні характеристики своїх послідовників. «... Ефективний лідер, – наголошує Д. Гоулман у передмові до книги Р. Бояціса і Е. Маккі, – це не одинока зірка, яка випромінює чарівне світло й по-царськи дарує його людям. Істинні лідери віддають собі звіт у тому, що вони самі також є об'єктами управління: лідерство – процес двосторонньо спрямований. Будь-який керівник повинен уважно прислухатися до оточуючих і налаштовуватися на їх хвилю, щоб вловлювати сигнали, які допоможуть йому забезпечити гармонію в колективі. Справжні лідери розуміють, що всі ми – в одному човні».

Саме завдяки умінню розуміти себе й оточуючих керівники, які дотримуються стратегії резонансного лідерства, можуть стати кращими. «Такі лідери здатні надихнути колектив чи навіть цілий народ на втілення в життя мрії, яка всього декілька років тому здавалась нездійсненою. І ця мрія стає реальністю...» [159].

Видатні лідери спостережливі й уважні. Вони чуйно прислухаються до себе й оточуючого світу й розуміють почуття інших людей. Вони ніколи не відступають від принципів, не зраджують своїм цінностям і живуть повноцінним, емоційно насиченим життям. Такі лідери володіють розвинутим емоційним інтелектом і наділені активною свідомістю; вони постійно займаються самоаналізом і прагнуть жити з глибоким розумінням людей, природи й суспільства. Лідери керівники, не дивлячись на невизначеність, яка панує в світі, ніколи не втрачають оптимізму й надихають оточуючих своєю вірою в те, що спільними зусиллями мрію можна зробити реальністю. При цьому справжні лідери не лише витрачають масу енергії, переборюючи труднощі й витримують суворі випробування, але й прагнуть використовувати всі сприятливі можливості. До того

ж у будь-якій навіть найбільш складній ситуації вони виявляють до свого оточення співчуття й емпатію».

Встановлюючи позитивні емоційні стандарти, резонансний лідер надихає своїх послідовників наслідувати їх, рівнятися на них. Не випадково однією з ознак резонансного лідерства є наявність прихильників, які тягнуться за лідером, розділяючи його запал і енергію. З точки зору емоційного лідерства резонанс посилює й продовжує емоційний вплив лідера. Що сильніше співпадають емоційні «вібрації» людей, то менше непорозуміння у їх спілкуванні. Відтак він стає своєрідним емоційним магнітом, до якого тягнуться інші. Коли ж у людей хороший настрій, вони краще працюють, оточуючі й події сприймаються більш позитивно. А це допомагає людям повірити в свої сили, стимулює творчість, увагу до почуттів і проблем інших, сприяє прийняттю ефективних рішень. Хороший настрій особливо важливий, коли мова заходить про командну роботу. Здатність лідера вселити в співробітників ентузіазм, створити настрій єднання може визначити професійний успіх команди.

Узагальнивши дані численних експериментів, автори теорії емоційного лідерства переконливо обґрунтували висновок про те, що «емоційний стан лідера і його дії реально впливають на психологічне самопочуття підлеглих, а значить і на якість їх роботи».

Наскільки ефективно лідер управляє почуттями підлеглих і використовує їх для досягнення групових цілей, залежить від рівня його емоційного інтелекту. Уміння викликати резонанс – ознака лідерів з високим емоційним інтелектом.

Коли ж лідерам не вдається перейматися почуттями інших чи правильно зрозуміти, відчуті емоції групи, вони створюють дисонанс. В музиці дисонанс – це неправильний різкий звук. В психологічному, як і в музичному, сенсі цей термін вказує на відсутність гармонії. Дисонуючий лідер змушує групу відчувати емоційні незручності, від чого люди постійно відчують себе незатишно. Дисонанс приводить людей до стану пригніченості, викликає емоційне спустошення або відсторонення.

Крайні варіанти типів дисонансних лідерів – тирані й психопати-маніпулятори. Тирані створюють вкрай несприятливі емоційні умови для роботи, навіть не підозрюючи цього. Маніпулятори діють більш витончено: вони використовують власну привабливість, світський лоск і навіть харизму для того, щоб ввести людей в оману й використати в своїх інтересах. Насправді такі лідери не дотримуються проголошених ними ж цінностей чи просто мало турбуються про почуття інших, маючи головно власну вигоду. Як правило, підлеглі бачать це лицемірство й сприймають такого лідера відповідно: в колективі починають панувати цинізм і лицемірство. Перебування дисонансних лідерів на посадах залишає по собі тяжку спадщину: апатію, гнів, образи. Тому дисонансні лідери – це керівники, з якими люди остерігаються працювати.

Навіть якщо на початку роботи з дисонансним лідером спостерігається зростання продуктивності, те, що лідер резонує виключно в негативному емоційному діапазоні, врешті-решт гасить будь-який ентузіазм. Подібні лідери передають оточуючим власні – часто агресивні емоції, але не цікавляться відчуттями інших; вони по-справжньому не слухають людей і не турбуються про них.

Автори теорії виділяють також так званих «необізнаних» лідерів, які намагаються викликати позитивний резонанс без врахування конкретної ситуації, не помічаючи того, що їх підлеглі «застрягли» в негативному емоційному реєстрі. Іншими словами, люди відчувають гнів, тривогу чи інший психологічний дискомфорт, а лідер-невіглас, не звертаючи на це уваги, продовжує посылати оптимістичні сигнали, які не викликають відгуку.

Неосвіченими часто бувають егоцентричні лідери. Темний бік їх честолюбства полягає в тому, що вся увага лідера може бути зосереджена виключно на власній персоні. Це має наслідком ігнорування потреб людей, без яких він не може розраховувати на успіх і викликає дисонанс.

Чому ж тоді навіть лідерам, наділеним емоційним інтелектом, так важко підтримувати ефективність і позитивний емо-

ційний настрій впродовж тривалого часу? Чому навіть найбільш грамотні з них раптом втрачають здатність надихати людей своїм ентузіазмом?

Відповідаючи на ці запитання, Р. Бояціс і Е. Маккі вбачають головну причину того, чому лідери так часто приходять до стану дисонансу, в явищі «управлінського стресу». Цей особливий вид стресу вони вважають «невід'ємною частиною ролі лідера. Адже керівникам організацій доводиться приймати відповідальні рішення в ситуаціях невизначеності. Обмін інформацією постійно ускладнюється. Часто доводиться діяти, не маючи однозначних посадових інструкцій. Додайте до цього відчуженість, яка зазвичай супроводжує високий статус, і ви отримуєте формулу управлінського стресу», який із часом може стати хронічним.

Оскільки управління людьми передбачає використання владних повноважень і певного роду диктату, це створює, на думку О. Нестулі, певну соціальну й психологічну дистанцію з ними. Тому лідер майже завжди один, часто буває позбавленим підтримки й теплого людського спілкування. Відтак організм просто не витримує таких тривалих емоційних перевантажень. З часом може виникнути перевтома і як наслідок – моральне виснаження й нервовий зрив. Психологічні травми, тягар відповідальності і постійна потреба контролювати підлеглих можуть стати нестерпними і тоді керівник стає заручником синдрому жертви, впадає в тривогу, сум'яття і відчай [159].

Інакше кажучи, дисонанс може виникнути автоматично, навіть якщо мова йде про лідера, здатного викликати резонанс. Оскільки ж наші емоції володіють заразливою силою, дисонанс скоро передається оточуючим і в результаті вражає всю організацію [95].

Отже, емоційний лідер – це лідер, який здатний за рахунок повного володіння власними та чужими емоціями дати персоналу відчуття ясності та осмисленості в роботі, надихнути на вільне втілення в праці творчих задумів. Емоційний взаємозв'язок між керівником та працівником може виникнути під час використання першим із них певних стилів поведінки (див. рис. 2.1).

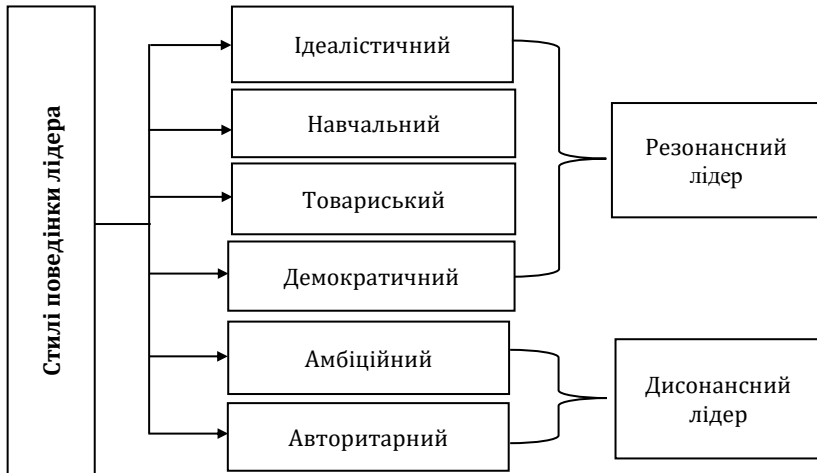


Рис. 2.1. Стилі поведінки емоційного лідера в організації

Згідно рис. 2.1. перші три стилі емоційного лідера є стилями так званого резонансного лідера, який впливає на діяльність колективу через позитивні емоції. Це керівник, який не зник відступати від власних принципів та цінностей, він живе та працює в ритмі повноцінного, емоційно насиченого життя. А останні два – амбіційний (передбачає створення атмосфери напруження в колективі) та авторитарний (жорсткий контроль) – прийнято називати «дисонансними» стилями.

Розглянемо характеристику стилів емоційного лідерства в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Стилі емоційного лідерства

Стиль	Характеристика
<b>ІДЕОЛОГІЧНИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер надихає людей, малюючи їм привабливий образ майбутнього
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	сильний, позитивний

<b>Доцільно використовувати:</b>	коли зміна ситуації вимагає створення нового образу майбутнього, або якщо необхідно визначити чіткий напрямок руху
<b>НАВЧАЮЧИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер пов'язує бажання людей з цілями організації
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	досить позитивний
<b>Доцільно використовувати:</b>	щоб допомогти співробітникові поліпшити продуктивність за рахунок розвитку продуктивних здібностей
<b>ТОВАРИСЬКИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер створює гармонію шляхом зближення людей
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	позитивний
<b>Доцільно використовувати:</b>	щоб «залікувати» розлад в колективі, мотивувати співробітників у важкі часи чи зміцнити міжособистісні стосунки
<b>ДЕМОКРАТИЧНИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер оцінює внесок співробітників у роботу й за допомогою активного залучення їх до процесу управління досягає відданості
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	позитивний
<b>Доцільно використовувати:</b>	щоб досягти підтримки, єдності, отримати від співробітників пропозиції по розвитку справи
<b>АМБІЦІЙНИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер прагне до досягнення складних цілей і вирішення найцікавіших завдань
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	часто край негативний, особливо за бездарного втілення
<b>Доцільно використовувати:</b>	коли необхідно отримати відмінні результати від команди кваліфіко-

	ваних співробітників з високою мотивацією
<b>АВТОРИТАРНИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер розганяє страхи, вказує чіткий напрямок руху в невизначених ситуаціях
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	вкрай негативний, особливо у випадках зловживання ним
<b>Доцільно використовувати:</b>	в кризовій ситуації, коли необхідна повна реорганізація бізнесу, або для управління важкими співробітниками

Ідеалістичні лідери чітко визначають бажану мету, але не шляхи її досягнення, залишаючи людям простір для ідей, експериментів, виправданого ризику. Знання загальної картини й свого місця в ній дарує людям ясність. Вони розуміють, чого від них чекають. А відчуття того, що кожен член колективу працює на загальну справу, формує згуртованість і відданість: люди пишаються тим, що належать до цієї організації. Талановиті співробітники пишаються, що працюють в ній. Таке лідерство дозволяє, на думку О. Нестулі, досягти максимального схвалення усім колективом і довготермінових цілей, і стратегії організації [158].

Особливо ефективно використовувати цей стиль в переломні моменти розвитку організації, в період їх реорганізації. Не випадково, що його найчастіше використовують лідери-реформатори. Водночас до нього не варто вдаватися лідерам, які працюють з командою експертів чи більш досвідченими, ніж він, колегами. Лідер, який використовує ідеалістичний стиль, не може також застосовувати диктаторські методи, які можуть підірвати дух рівноправності [159].

Як зазначає Л. І. Скібіцька, за навчаючого стилю лідер допомагає визначити притаманні співробітникам сильні й слабкі сторони й пов'язати ці якості з їх власними прагненнями – як особистими, так і кар'єрними. Лідер стимулює співробітників на досягнення довготермінових цілей розвитку й допомагає

осмислити шляхи їх реалізації. При цьому він чітко окреслює межі власної відповідальності і роль співробітника. Враховуючи індивідуальні особливості й прагнення, ув'язуючи повсякденну роботу з привабливими довгостроковими цілями, лідер-наставник посилює мотивацію співробітників. Він вміло делегує повноваження для виконання складних завдань, які б заохочували співробітників професійно, прощає їм дрібні прорахунки, підказує, як їх уникнути в майбутньому [125].

Для лідера-наставника особливо важливими є уміння розвивати здібності інших, емоційна самовідданість і здатність співпереживати. Це дозволяє йому розширити асортимент можливостей співробітників, дати їм щиро пораду, яка б відповідала їх інтересам. Такі лідери прислухаються до думки інших, перш ніж давати власні оцінки. Чуйність дає можливість лідерам-наставникам налагодити контакт з людьми, у можливості яких вони щиро вірять. За такого ставлення люди відчувають турботу з боку керівництва, прагнуть дотримуватися високих стандартів роботи і беруть на себе відповідальність за її якість.

Не випадково, що навчаючий стиль найбільш ефективний при управлінні тими співробітниками, які виявляють ініціативу і прагнуть до професійного зростання. Навпаки, він не дасть результатів, якщо робітник має низьку мотивацію й потребує постійних вказівок і контролю. Нерідко амбіційні лідери, вважаючи, що використовують навчальний стиль, насправді зосереджені лише на результатах і задля їх досягнень вдаються до дріб'язкової опіки. Довготермінові прагнення співробітників не беруться до уваги, виникає відчуття, що їх недооцінюють, мотивація падає.

За правильного ж виконання навчаючий стиль не лише виявляє здібності співробітників, але й підвищує їх впевненість у собі, так що вони можуть працювати в більш незалежному режимі з більш високою продуктивністю.

Товариський стиль представляє собою реалізовану на практиці здібність до колективної роботи. Лідери, які дотримуються такого стилю, турбуються за підтримку гармонії й зміцнення дружніх взаємовідносин з підлеглими. Тому вони

приділяють більше уваги емоційним потребам співробітників, ніж справі. Вони здатні співпереживати – уміють розуміти почуття, потреби й представлення інших людей. А відтак, виступають своєрідним каталізатором морального духу колективу навіть при виконанні монотонної роботи. Товариський лідер здатний об'єднати різних або навіть ворожих індивідуумів в одному трудовому колективі, оскільки володіє навичками урегулювання конфліктів.

Товариський стиль сприяє «побудові» резонансу за будь-яких умов. Проте особливо він корисний при створенні гармонії в команді, коли потрібно підняти моральний дух, поліпшити взаєморозуміння чи відновити віру в майбутнє організації. Проте і тоді постійні позитивні оцінки від лідера-товариша підлеглі можуть оцінювати як можливість виконувати свою роботу на посередньо. До того ж лідери цього типу рідко дають конструктивні поради. Тому бажано цей стиль використовувати у поєднанні з ідеалістичним підходом.

Демократичний стиль спрацьовує, коли лідер знаходиться у стані нерішучості, коли не впевнений у тому, який напрямок обрати й потребує нових ідей від компетентних співробітників. Проте, якщо навіть у лідера є чіткий образ майбутнього демократичний стиль може допомогти йому не лише виявити існуючі ідеї, а й знайти нові методи втілення їх у життя. Але лідер повинен з однаковою готовністю сприймати як хороші, так і погані новини. Якщо він почне негативно реагувати на останні, співробітники перестануть бути щирими й відвертими з ним. Тому лідер має гарантувати їм безпеку за будь-яких висловлювань. І тоді спільними зусиллями можна вирішити найскладнішу проблему.

Звичайно, якщо її обговорення не перетвориться у низку безплідних нарад. Якщо лідер покладається лише на них, він може опинитися у стані розгубленості. Відкладаючи рішення і власну відповідальність, він породжує хаос, втрату мети й веде до загострення конфліктів. Якщо ж він покладається на поради некваліфікованих або некомпетентних співробітників, то може спровокувати й катастрофи. Аналогічно було б помилкою дося-

гати консенсусу в кризовий період, коли вимагається термінове вирішення невідкладених питань.

Демократичний стиль будується на трьох навичках емоційного інтелекту: здатності до командної роботи й співробітництва, уміння врегульовувати конфлікти й впливовості. Демократичні лідери володіють мистецтвом спілкування, уміють слухати. Це створює у співробітників відчуття того, що керівник щиро хоче дізнатися про їх думки й тривоги і завжди відкритий до розмови. Це справжні соратники, які поводять себе як повноцінні члени команди, уміють вирішувати конфлікти й створювати атмосферу гармонії в групі. Нарешті, в демократичному лідерстві помітну роль відіграє ще одна навичка емоційного інтелекту – здатність до співпереживання. Особливо вона потрібна, коли група неоднорідна. Без уміння налаштуватися на психологічні особливості різних людей лідер може робити помилки.

Амбіційного стилю дотримуються лідери, які вимагають досягнень від інших і самі демонструють їх. Він може бути досить ефективним. Особливо в технічних сферах, при роботі з висококваліфікованими та цілеспрямованими співробітниками. Він виправдовує себе в період стрімкого зростання організації. За умови, коли всі члени – прекрасні спеціалісти з високою мотивацією, такий стиль може привести до блискучих результатів [216].

Проте якщо користуватися амбіційним підходом занадто часто або в умовах, які до нього не підходять, то у співробітників може виникнути відчуття, що до них просто прискіпуються. Оскільки ж амбіційні лідери рідко діляться зі своїми міркуваннями, співробітники можуть лише здогадуватися, чого ж від них хочуть. Як наслідок моральний дух колективу падає: співробітники вважають, що їх перевантажують роботою, а лідер не довіряє їм і не допускає ніякої самостійності. Часто здається, що амбіційний лідер настільки захоплений досягненням своєї мети, що його зовсім не цікавлять люди, які її втілюють у життя.

В більшості випадків амбіційність погіршує клімат в організації. Справді, чим більше лідер здійснює тиск на підлеглих, тим сильніше прагне досягти результату, тим більше сум'яття в

колективі це породжує. Надмірна вимогливість містить здатність до новаторського мислення. Тому амбіційні лідери можуть домогтися послуху й підкорення, але не постійної натхненної праці. Що ж потрібно, аби стати успішним амбіційним лідером?

Відповідаючи на це питання, автори теорії емоційного лідерства, пов'язують його ефективність або ж з певними ситуаціями, про які мова йшла вище, або з поєднанням з іншими: наприклад з ентузіазмом ідеалістичного стилю чи здатним згуртувати колектив товариським стилем. Їм потрібно розвивати чуйність, аби навчитися звертати увагу на потреби підлеглих; самосвідомість задля самодіагностики власних прораханків.

Необхідно звернути увагу й на інші навички, зокрема здатність до результативного співробітництва й грамотне спілкування. Найбільше ж кидається у вічі недостатність навичок самоконтролю, що виявляється у надмірній увазі до дрібниць чи нетерпимості. При зловживанні амбіційним стилем або неправильному його використанні у лідерів, як правило, відсутнє перспективне бачення, зазвичай вони нездатні викликати у співробітників жвавий емоційний відгук. Невипадково амбіційний стиль називають дисонансним.

До цього ж ряду належить і авторитарний стиль, який іноді називають ще волюнтаристським. Його характерні риси добре відомі. В контексті ж теорії емоційного лідерства його розглядають як «класичний рецепт внесення дисгармонії у організаційний клімат», і тому в більшості ситуацій вважають його найменш ефективним. Дійсно рідко заохочуючи людей, але не забуваючи критикувати їх, авторитарний лідер може зламати дух людей, позбавити їх гордості й задоволення від роботи – важливих стимулів високої продуктивності. Не маючи здібностей переконати співробітників у тому, що їх робота є важливою частиною місії організації, авторитарні лідери сіють апатію і байдужість.

Попри все, це командний стиль управління може мати місце в лідерському репертуарі керівників з високим рівнем емоційного інтелекту, зокрема, в кризових чи надзвичайних ситуаціях, або ж коли інші стилі не дають результатів. Його ефекти-

вність базується на вдалому поєднанні трьох навичок: впливовості, прагненні до досягнень й ініціативності. Важливу роль відіграє також самосвідомість, самоконтроль і емпатія – ці здібності допомагають авторитарному лідерові не збитися зі шляху. Проте прагнення до досягнень часто описуються формулою «досягнення за будь-яку ціну», ініціативність набуває форми самодурства.

Самоконтроль дозволяє лідерові стримувати гнів і роздратування, або ж майстерно виявити їх в той момент, коли потрібно мобілізувати підлеглих на зміну стилю роботи або більш високі досягнення. Водночас, якщо самоконтроль недостатньо розвинутий, авторитарні лідери своєю нестриманістю можуть здійснювати руйнівний вплив на підлеглих. Особливо ж згубними є наслідки діяльності авторитарного лідера, позбавленого чуйності [158].

Таким чином, на думку Л. Жукової, менеджер нового покоління – емоційний лідер, має вміти поєднувати та своєчасно, відповідно до сформованої ситуації, використовувати кожен із семи запропонованих стилів Гоулмана [81]

Головним інструментом лідера-керівника є емоційний інтелект. До початку 1990-х феномен емоційного інтелекту залишався недослідженою стороною особистості людини. Все змінилося після виходу в світ статті Дж. Майера та П. Саловея, в якій вперше описувався емоційний інтелект як здатність до сприйняття та розуміння емоцій, управління ними та використання їх для стимуляції мислення.

*Емоційний інтелект* – це здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей і бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії.

Як зазначає А. Книш, історія розвитку концепції емоційного інтелекту налічує менш ніж три десятиліття, при цьому навіть у рамках такого незначного з погляду науки проміжку часу можна виділити декілька віх її становлення та розвитку:

- 1990 рік – вперше представлено поняття емоційного інтелекту та наведено його чотири-компонентну модель, що отримала назву «модель здібностей» (Дж. Майер, П. Саловей);
- 1995 рік – на основі теорії Майера-Саловея та крос-культурних емпіричних досліджень представлено «змішану модель» емоційного інтелекту (Д. Гоулман) і «модель емоційного та соціального інтелекту» (Р. Бар-Он);
- 1996 рік – презентація першої психо-діагностичної методики дослідження емоційного інтелекту (Р. Бар-Он);
- 2000 рік – до нашого часу – активний розвиток інструментарію дослідження та розвитку різноманітних аспектів (психофізіологічних, психологічних, соціальних, культурних) емоційного інтелекту (П. Саловей, Д. Майер, Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі, Г. Гарднер, К. Петрідіс) [100, с. 5].

Спершу емоційний інтелект вивчався в контексті діяльності лідера. Безумовно, емоційний інтелект з усіма його складниками та компетенціями важливий для будь-якої людини, але для лідера високий рівень розвитку емоційного інтелекту є необхідністю, без якої діяльність організації приречена на невдачу.

Нині немає єдиного підходу до визначення структурних компонентів емоційного інтелекту. Однією з найбільш широко використовуваних є модель здібностей, що охоплює чотири основних компоненти (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура емоційного інтелекту

Розглянемо у таблиці 2. 2 зміст компонентів емоційного інтелекту.

Таблиця 2.2

**Зміст компонентів емоційного інтелекту**

<b>Назва компонента</b>	<b>Зміст та сутність компонента</b>
<b>Сприйняття емоцій</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відображає комплексну здатність людини до розпізнавання емоцій іншої людини не тільки за вербальними сигналами, а й за мімікою, позою, жестами, гучністю й тоном голосу та іншими невербальними ознаками;</li> <li>– сприйняття і розпізнавання власних емоцій та емоцій інших людей є найбільш базовим аспектом емоційного інтелекту, що робить можливим подальшу роботу, спрямовану на аналіз емоційної інформації;</li> <li>– людина, яка знаходиться у хорошому контакті з власними емоціями та переживаннями, набагато легше зможе ідентифікуватися з іншою людиною і зрозуміти сутність її емоційного стану;</li> <li>– бізнес-лідер, який погано розуміє власні емоції і переживання, а також не здатен до розпізнавання емоційних станів і проблем своїх підлеглих, цілковито втрачає можливість до керування емоційним життям власного колективу.</li> </ul>
<b>Використання емоцій</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вказує на здатність людини до використання емоцій з метою стимуляції різних видів інтелектуальної діяльності, таких як вирішення конкретних проблем та й просто розмірковування;</li> <li>– використання емоцій стає нагоді бізнес-лідеру в ситуаціях, коли необхідно розв'язати в короткий термін складне багатокомпонентне завдання, що потребує великих витрат часу та уваги до окремих деталей;</li> <li>– понижений емоційний фон сприяє виконанню методичної, акуратної роботи, що потре-</li> </ul>

	<p>бує до себе особливої уваги. Добрий настрій сприяє прояву креативного мислення та творчої активності;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– лідер з добре розвиненим емоційним інтелектом володіє здатністю до використання змін власного настрою для вирішення різнопланових практичних завдань.</li> </ul>
<b>Розуміння емоцій</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– являє собою здатність не тільки до розуміння «мови емоцій», а й до оцінки особливостей співвідношення між емоціями, здатність бачити різницю між емоціями (наприклад, різницю між станом захоплення та щастям);</li> <li>– включає в себе здатність до розуміння та вербального опису специфіки зміни емоційних станів;</li> <li>– бізнес-лідер може добре розпізнавати емоції та особливості їх перегляду на напівсвідомому рівні й взаємодіяти з оточуючими, спираючись на несвідоме інтуїтивне відчуття емоційних особливостей тієї чи іншої ситуації, це буде свідчити про недостатність розвиненості його здатності до розуміння емоцій як компонента емоційного інтелекту. Тільки свідомий аналіз, що починається з вербалізації та детального опису емоційної сторони ситуації, може свідчити про розвинену здібність до розуміння емоцій.</li> </ul>
<b>Управління емоціями</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відображає здатність людини до управління власними емоційними станами та емоційними станами інших людей;</li> <li>– управління емоціями здійснюється у контексті актуальних цілей людини, що ґрунтується на глибокому самоусвідомленні та детальному розумінні соціальної ситуації;</li> <li>– через «трансляцію» позитивних станів підлеглим бізнес-лідер тим самим забезпечує позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі, яка не тільки покращує самопочуття співробітників, а й позитивно впливає на ефективність праці.</li> </ul>

*Джерело: [100, с. 7]*

Розглянемо на рис. 2.3. модель емоційного інтелекту.

<b>II квадрант</b> <b>Самоконтроль</b> <b>(управління своїми</b> <b>установами)</b>	<b>III квадрант</b> <b>Соціальне розуміння</b> <b>(емпатія)</b>
<b>I квадрант</b> <b>Самоусвідомлення</b> <b>(рефлексія)</b>	<b>IV квадрант</b> <b>Управління стосунками</b> <b>(емоційний вплив)</b>

Рис. 2.3. Модель емоційного інтелекту

Наведена модель, на думку Ю. Федорової [216], дещо деталізує модель Д. Гоулмана: доволі складні операції проходять у другому квадраті самоконтролю. Цей квадрант є найскладнішим «чорним ящиком» усвідомлення, у якому людина частіше всього помиляється у разі переживання негативної емоції. Головною помилкою стає формування спочатку негативного настрою, а потім негативних установ. Саме небажання створити опір на етапі «відмови від негативної установки», недостатнє усвідомлення головної стратегічної мети на етапі «формування мети конструктивної відповіді» призводить до формування негативних установ, згодом причину яких вже важко згадати. Через скорочений алгоритм у квадранті самоконтролю людина втрачає можливість до подальшого розвитку емоційного інтелекту за наведеною моделлю.

Таким чином, у сучасному розумінні емоційний інтелект лідера можна представити так (див. рис. 2.4).

Емоційний інтелект керівника, на відміну від людини, не зайнятої у сфері управління, орієнтується на емоції, пов'язані з професійною діяльністю. Виходячи із цього, менеджери з високим рівнем EQ знаються на тому, якою вони хочуть бачити компанію завтра, легко розуміються з бізнес-партнерами, опереджають дії конкурентів, знають потреби, настрої та майбутню поведінку власних працівників. Отже, для особистого успіху

показник емоційного інтелекту не менш важливий, ніж здатність логічно мислити.



Рис. 2.4. Структура емоційного інтелекту лідера

Емоційний інтелект керівника, на відміну від людини, не зайнятої у сфері управління, орієнтується на емоції, пов'язані з професійною діяльністю. Виходячи із цього, менеджери з високим рівнем EQ знаються на тому, якою вони хочуть бачити компанію завтра, легко розуміються з бізнес-партнерами, опереджають дії конкурентів, знають потреби, настрої та майбутню поведінку власних працівників. Отже, для особистого успіху показник емоційного інтелекту не менш важливий, ніж здатність логічно мислити.

Щоб дослідити критичну роль усвідомлення та взаємодії з емоційного інтелекту у обумовленні впливу вираження або виклику емоційних станів на ефективність управлінських рішень, визначимо модель (рис. 2.5).

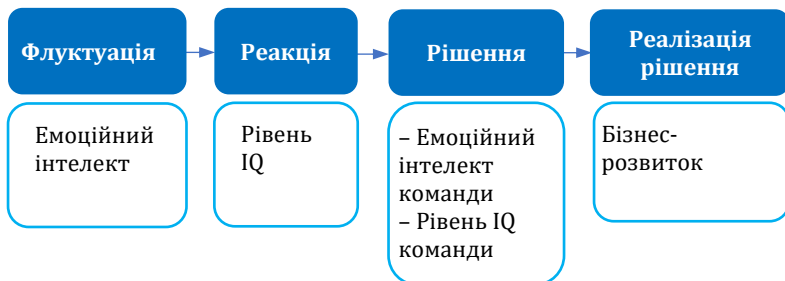


Рис. 2.5. Концептуальна модель зв'язку емоційного інтелекту та бізнес-розвитку

Розглянемо інструменти управління емоційним інтелектом команди за етапами:

Перший етап – ідентифікація емоцій та емоційного інтелекту.

Для ідентифікації емоцій кожного члена команди можна використовувати шкалу емоційних тонів Хаббарта. Даний метод був розроблений в 50-х роках минулого століття Рональдом Хаббардом. Фахівець провів безліч серйозних експериментів і тестів і витратив багато часу на спостереження за поведінкою людей, завдяки чому йому вдалося систематизувати всі людські емоції, ранжувати та створити шкалу емоційних тонів, яка з кожним роком стає все популярнішою. Шкала емоційних тонів Хаббарда складається з 9 тонів (0.1, 0.5, 1.1, 1.5, 2.0, 2.5, 3.0, 3.5, 4.0) і 24 характеристик, які допоможуть визначити рівень відповідальності, цілеспрямованості та етичності членів команди, їх ставлення до змін і багато інших якостей, що впливають на прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Використання цього інструменту у практиці управління командою допомагає ідентифікувати як власні емоції, так і емоції інших людей, прочитавши опис характеристики, ставлення, поведінки та способу комунікації.

Шкала Хаббарда допомагає не тільки проаналізувати емоції контрагента у певний момент часу, а й передбачити їх подальшу поведінку, реакцію на події та спосіб реалізації своїх функціональних обов'язків.

Ще одним відомим дієвим інструментом для ідентифікації емоційного тону є тест Майєра-Селовея-Карузо (MSCEIT) – це метод, за допомогою якого аналізують здібності потенційного чи наявного члена команди до ідентифікації та управління своїми емоціями. Цей метод передбачає тестування, під час якого респонденти виконують завдання, спрямовані на виявлення вміння оцінювати, сприймати, ідентифікувати та керувати емоціями. Цю популярну методику використовують компанії та рекрутингові агенства з метою оцінки EQ кандидатів на роботу.

Інноваційними інструментами ідентифікації емоцій у бізнесі є нейрометодики, такі як нейролінгвістичне програмування, технології eye-tracking, трекінгу емоцій та прихованих поведінкових реакцій людини як для співробітників компанії, так і для клієнтів (як реакція на маркетингові прийоми).

Другий етап – аналіз рівня емоційного інтелекту.

Опитувальник емоційної та соціальної компетентності (ESCI) один із популярних інструментів оцінки EQ співробітників чи кандидатів. Він призначений для оцінки відповідних здібностей та допомагає виявити лідерські якості.

За багаторічними дослідженнями емоційного інтелекту міжнародної тренінгової компанії Talent Smart, саме емоційний інтелект на 58% визначає можливість кар'єрного розвитку в будь-якій сфері, високий емоційний інтелект властивий 90% топ-менеджерів світових організацій і люди з високим емоційним інтелектом заробляють в середньому на 29 тис. дол. на рік більше, ніж їхні колеги з низьким EQ.

Підвищення рівня емоційного інтелекту. Задля підвищення рівня емоційного інтелекту варто застосовувати когнітивну технологію EQ-Boost, яка спрямована на підвищення емоційного інтелекту, а також на застосування його у бізнесі.

У основу запатентованої технології EQ-boost покладено ідею поєднання емоційного і раціонального мислення, щоб виявити обмеження системи і вивільнення енергій дії. Цей метод діє через максимальне спрощення складного.

Систематизацію методів і технік розвитку емоційного інтелекту відповідно до етапів алгоритму розвитку емоційного інтелекту команди у бізнесі здійснено у роботі та найкориснішими з них у бізнес-практиці є техніка уважності *mindfulness*, техніка розвитку оптимізму А. Елісса «ABCDE» та розвиток стратегічного погляду на проблему через SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-підхід.

Четвертий етап – використання емоційного інтелекту.

У використанні емоцій у бізнесі цікавий досвід застосування різних реакцій для формування та обґрунтування бізнес-ідей. Такою технікою є метод «П'яти капелюхів», коли члени команди приміряють на себе різні емоції з метою формування різного погляду на одну й ту саму проблему. Також можна використовувати техніку розподілу функціональних обов'язків відповідно до емоційних характеристик членів команди.

За підходом Сьюзан М. Джонсон Вікберг, існує 4 основні типи працівників:

- піонери як ті, хто цінує можливості, і вони запалюють енергію та уяву у своїх командах;
- водії – це люди, які цінують виклик і генерують імпульс, досягнення результатів і перемоги для них найважливіші;
- інтегратори цінують стосунки, мають сильне почуття зв'язку та здатні об'єднувати людей;
- опікуни – це стримані працівники, які «цінують стабільність і наводять порядок і суворість, вони прагматичні та не вагаються ризикувати.

Розглянемо залежно від способу побудови емоційного інтелекту на рівні управління характеристику резонансних та дисонансних лідерів (див. табл. 2.3).

Емпатійне лідерство – це робота з людьми з позиції емпатії, тобто здатності ставити себе на їхнє місце, поділяти думки та почуття. Ідея проста: інша людина – не я, вона має право бути собою, а мені як лідеру важливо зрозуміти, як координувати роботу. Крім гуманістичного, такий стиль лідерства має цілком прагматичний сенс. Будувати роботу з людьми на емпатії – вигідно для бізнесу. Дослідження підтверджують, що прибутковість організації пов'язана з емоційною компетентністю лідерів.

**Характеристика емоційного інтелекту  
дисонансного та резонансного типів лідера**

<b>Дисонансний лідер</b>	<b>Резонансний лідер</b>
<p>Не відчуває настрою в групі. Він не виявляє співпереживання і в результаті транслює на команду зайве засмучення. Є безліч різновидів дисонансного лідерства. У найгіршому випадку – це жорсткий тиран, що кричить на працівників.</p> <p>Інший різновид – соціопат-маніпулятор, що принижує команду і не цікавиться її справами. Такі лідери можуть бути харизматичними, тому і займають керівні посади. Вони справляють враження цілеспрямованих, але їх бажання закінчуються на власному збагаченні й славі, не зачіпаючи добробут компанії.</p> <p>І, нарешті, «сліпі лідери» – ті, що не помічають напруженої атмосфери в компанії й поведуться так, немов все добре. Їхній позитивний настрій не резонує з негативними почуттями підлеглих. Такі керівники не завжди навмисне руйнують атмосферу колективу, найчастіше вони просто не мають потрібних навичок для її налагодження. Навпаки, ті, хто інтуїтивно чи навмисно розвивав у собі емоційний інтелект, – резонансні лідери.</p>	<p>Резонансний лідер має пізнати чотири навички емоційного інтелекту: самосвідомість, самокерування, соціальна свідомість і керування взаєминами. Самосвідомість – глибоке розуміння своїх емоцій, усвідомлення слабких і сильних сторін. Люди із сильною самосвідомістю не надто суворі до себе, але і не сліпі до своїх вад. Вони знають чого хочуть і куди прямують.</p> <p>Один із прикладів недостатньої самосвідомості помічаємо, коли людина погоджується на нецікаву роботу тільки через привабливу зарплатню, а у результаті нудьгує на роботі й весь час відчуває марнування свого часу. Самокерування – навичка, яку неможливо розвивати без самосвідомості. Оскільки почуття формують спосіб взаємодії, то перше правило лідера – взяти під контроль свої емоції.</p> <p>Соціальна свідомість або емпатія – одна з найважливіших якостей лідера. Здатність співпереживати і розуміння емоцій працівників є ключем до резонансного лідерства. Свідомі лідери поширюють позитивні емоції, коли розповідають про свою мрію з оптимізмом і надією. Такі повідомлення транслюють позитивні почуття і мотивують підлеглих.</p>

Наприклад, дослідження Асоціації страхових компаній США показало: спільною рисою для керівників найуспішніших організацій у цій сфері був високий рівень емоційної компете-

нтності. А компанія Manchester Inc досліджувала вплив на бізнес коучингу, який по суті близький до емпатійного лідерства. Висновки такі: коучинг підвищує якість роботи на 48%, знижує кількість конфліктних ситуацій на 52%, а як наслідок – на 23% скорочує витрати та на 23% збільшує прибутковість. Відчувати емоції – природно, проте прояв смутку, втоми, агресії та невпевненості вважається слабкістю. За даними Catalyst, лише 24% опитаних співробітників заявили, що їхні лідери часто чи постійно демонструють вразливість.

Лідер, який не боїться демонструвати вразливість, викликає у співробітників відчуття безпеки: вони не лякаються невизначеності, готові вчитися та ризикувати. Без цієї якості ми втрачаємо змогу по-справжньому впроваджувати інновації. Свіже дослідження Limeade Institute показало: якщо співробітники відчувають, що інформація в компанії поширюється вільно, вони:

- 1) утричі частіше почуваються більш залученими;
- 2) у чотири рази більше довіряють своїй компанії;
- 3) більш ніж утричі частіше відчувають, що їх цінують.

У таких умовах співробітникам не потрібно постійно вимагати необхідні дані у лідера як у центрального джерела – люди безперешкодно обмінюються інформацією між собою.

Надзвичайно важливо розвивати емоційний інтелект на кожному етапі його формування, розглянемо конкретні методи та техніки у табл. 2. 4.

*Таблиця 2.4*

**Методи та техніки розвитку емоційного інтелекту менеджера за етапами алгоритму розвитку емоційного інтелекту менеджера**

Етап формування емоційного інтелекту	Методи розвитку емоційного інтелекту	Техніки розвитку емоційного інтелекту
Етап 1. Самоусвідомлення (усвідомлення власних емоцій та розуміння передумов їх виникнення, впізнання тригерів	Методи рефлексії, методи усвідомлення власних переживань та емоцій	Техніка розвитку емоційного словника, транзакційний аналіз Е. Берна, техніка уважності (Mindfulness)

Етап 2. Переживання емоції	Методи розвитку гнучкого мислення, методи емоційної (психофізіологічної) саморегуляції	Техніки релаксації, техніка перемикання уваги
Етап 3. Активна відмова від негативного настрою, установки	Методи самомотивації	Техніки НЛП, арт-терапія (використання метафоричних асоціативних карток)
Етап 4. Визначення мети та формування настрою, що відповідає стратегічному плану	Методи цілепокладання	Техніки самомотивації (SWOT, піраміда Маслоу, управління собою, позитивне відношення)
Етап 5. Розуміння емоцій партнера (соціальне розуміння інших та співчуття), причини їх виникнення та розуміння мети опонента	Методи спостереження, методи розвитку емпатії (особистої аналогії)	Методи адекватного реагування на емоційні стани іншої людини: техніка уважності (Mindfulness); техніка активного слухання, техніка ставити себе на місце іншого, техніка розвитку інтересу до іншої людини
Етап 6. Формування оптимальної стратегії поведінки на базі рішення win-win	Методи: стратегічне мислення, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-підхід	Техніка побудови гіпотез, техніка контрольних питань, мислення в часі, інтелектуальний опортунізм
Етап 7. Запровадження стратегії win-win шляхом ефективних комунікацій	Методи відкритого та закритого впливу на співбесідника, методи розвитку асертивної поведінки, методики переговорів, публічних виступів, методи конфліктології	Техніки пливу; техніки контрвпливу; техніки асертивної поведінки, техніки розвитку оптимізму (техніка А. Елісса ABCDE, техніка роботи з думками, техніка оптимістичної інтервенції) тощо.

*Джерело: [216]*

Менеджер з високим рівнем емоційного інтелекту є цінним ресурсом для організації через можливість монетизувати інтелект в капітал. Так, менеджер, який може проводити успішні виступи, зустрічі та переговори, вміє ефективно будувати комунікації, формує гудвіл організації, який є часткою нематеріальних активів. Однак організація не може відобразити в активах фінансової звітності людський капітал, який призводить до отримання прибутків та капіталізації через неможливість відокремити компетенції від їх носія.

Для того, щоб працівник, в освіту якого організація вклала кошти, залишався в організації, керівництво вимушене впроваджувати матеріальну та моральну мотивацію. Такий підхід призводить до покращення умов праці, зосередження уваги на потребах працівників, надання безкоштовних путівок на відпочинок тощо. Водночас менеджер, який має прагнення та хист до підвищення своїх компетенцій, формує особистий бренд, що підвищує його вартість на ринку праці. Таким чином, безперервна освіта, відвідування бізнес-тренінгів надає конкурентні переваги активним менеджерам, які прагнуть професійного росту. Бізнес-тренінги допомагають підприємцям уникнути ряду помилок, ефективно використовувати час та запроваджувати ідеї.

Мета бізнес-тренінгу, як правило, полягає у висвітленні новітніх знань щодо предмету тренінгу та формування сталих навичок в обраній сфері. Таким чином бізнес-тренінги відповідають актуальним запитам ринкової економіки і мають на меті вирішення конкретного завдання. Це групове навчання на одну тему. В процесі бізнес-тренінгу кожний учасник сам визначає для себе найбільш ефективні інструменти та методи, які відповідають його темпераменту, типу особистості, життєвій ситуації.

Ефективні інструменти розвитку емоційного інтелекту в бізнесі розглянуто в таблиці 2.5.

**Ефективні інструменти розвитку  
емоційного інтелекту в бізнесі**

Назва	Форма навчання	Мета
Бізнес-тренінг	Групове навчання	Висвітлення новітніх знань щодо предмета тренінгу та формування сталих навичок в обраній сфері
Кар'єрний коучинг	Особисте навчання	Визначення шляхів кар'єрного росту, підтримка в разі зміни професії або організації власної справи
Управлінський коучинг	Групове навчання	Вирішення конкретних завдань організації, беруть участь менеджери вищої та середньої ланки
Проектний коучинг	Групове навчання	Розробка портфелю пропозицій щодо вирішення конкретного проекту, беруть участь учаснику проекту
Бізнес-коучинг	Групове навчання	консультування та супровід у питаннях запровадження корпоративного коучингу

На відміну від інших сфер (державне управління, сфера освіти) існування, на думку Т. Гура, бізнес-організації цілком залежить від її успішності і здатності отримувати прибутки тут і тепер. Якщо організація не може підлаштуватися під сучасні тенденції, використовувати нові можливості та приносити тільки збитки, то вона досить швидко ліквідується [61].

Бізнес-сфера вимагає від лідера більшої відповідальності за власні рішення, а разом з тим й креативності та гнучкості, що неможливо без глибокого розуміння можливостей та особливостей власних підлеглих. Нездатність лідера до налагодження якісного контакту з членами свого колективу неодмінно буде відобразитися на соціально-психологічній атмосфері та призводити не тільки до емоційних, а й до фінансових збитків.

Розвинений емоційний інтелект дозволяє бізнес-лідеру:

- знаходитися в гармонії з власними намірами та переживаннями;

- забезпечувати довіру підлеглих і впевненість в успішності власного майбутнього;
- створювати унікальний психологічний клімат, що спонукає підлеглих ділитися своїми ідеями та способами вирішення конкретних завдань;
- майстерно керувати мотивацією підлеглих;
- підтримувати у підлеглих високий рівень креативності та готовності до прийняття здорового ризику;
- підтримання в колективі спрямованості на неперервний розвиток та навчання;
- підвищувати продуктивність праці за рахунок раціонального управління емоційними станами в колективі.

### **Харизматичне лідерство**

Сучасне українське суспільство характеризується високим ступенем нестабільності, що обумовлено процесами глобальної трансформації, які торкнулися України як частини світового співтовариства. Як свідчить історичний досвід, у періоди соціальної нестабільності та суспільних криз значно зростає інтерес науковців і суспільства в цілому до харизматичного лідерства; харизматичних особистостей, які здатні чітко визначити шляхи подолання кризових явищ, мобілізувати й повести за собою послідовників.

Поняття «харизма» (від грецького – божественний дар, благодать) було започатковане в античний період у давньогрецькій міфології, що означало привертати до себе високу увагу з боку інших людей. У науковій сфері зазначене поняття вперше застосував теолог Е. Трельч та детально проаналізував класик соціології М. Вебер в контексті ідеальних типів панування: «Харизмою називається якість особи, що визнається надзвичайною, завдяки якій вона оцінюється, як обдарована надприродними, надлюдськими або, щонайменше, специфічно особливими силами та властивостями, не доступними іншим людям». М. Вебер також вперше використав концепт «харизма-

тичне лідерство» як унікальну, екстраординарну здатність окремих осіб, що володіють особливою енергетикою, недоступною іншим людям.

Інший відомий дослідник Дж. Конгер харизматичним лідерством вважав «здатність змусити ординарних людей робити неординарне у разі несприятливої ситуації». На основі свого концепту Дж. Конгер разом із Р. Канунго розробили власну шкалу харизматичного лідерства за комплексом критеріїв.

Харизма в сучасному тлумаченні наукової школи О. Г. Романовського постає як єдність компонентів, необхідних для проявів його діяльності, а саме:

1) уміння уникати сформованих стереотипів нашого життя і використовувати парадокси;

2) уміння переходити від функціональних обов'язків до функціональних можливостей;

3) уміння робити те, що раніше ніхто, ніде і ніколи не робив, прагнення інноваційності, творчості;

4) набір навичок, які потребують великих зусиль, практики і правильного інструментарію.

Проте набором означених характеристик не вичерпується трактування змісту означеного поняття.

Сьогодні необхідно констатувати факт існування термінологічної мозаїчності та відсутності універсального наукового підходу щодо дослідження феномена «харизматичне лідерство». Більшість сучасних теорій та концепцій модифікують базові положення, запропоновані М. Вебером, що зумовлено суттєвими трансформаційними викликами глобалізованого світу. Фактично відбувається процес рутинізації та дифузії нечіткого тлумачення поняття харизматичного лідерства, що використовується у психологічному, соціологічному, політичному контекстах, в бізнес-середовищі стосовно відомих особистостей взагалі. Найчастіше харизматичне лідерство асоціюється із знаменитістю, популярністю, успішністю, авторитетністю тощо. Однак важливо зазначити, що не кожен авторитетний лідер є харизматиком, як і популярність не обов'язково означає харизматичність, та навпаки.

Необхідність бути успішним – невіддільна складова харизми, оскільки архітектоніка харизматичного лідера формується переважно на основі саме цієї домінанти. Варто зауважити, що успішність може бути як причиною, так і наслідком реалізації особистісного потенціалу незалежно від виду діяльності чи фаховості. Водночас харизматичний лідер не тільки сам досягає успіху, але й повинен сприяти створенню відповідних умов для своїх послідовників. Як зазначав М. Вебер, якщо протягом тривалого періоду лідер втрачає ознаку успішності, то його харизматичні якості можуть зникнути [33].

Володіння владою, що дає можливість впливати на оточення, – друга домінанта харизматичного лідерства. Водночас харизматик використовує будь-які засоби владних повноважень для підкорення інших людей, нікому не підпорядковується та є цілком самодостатнім. Д. Кендал указує, що «влада над іншими, встановлена на основі виняткових особистісних якостей лідера ... визначає лояльність та готовність до покори у послідовників» [248]. Цю ж позицію розділяє відомий фахівець, бізнес-тренер та дослідник харизматичного лідерства Р. Гандопас, додаючи, що харизма фактично легітимізує будь-яку владу, доки підлеглі визнають за керівником право на неї [48, с. 16].

Третьою домінантою універсального «ядра» харизматичного лідерства є наявність оригінального менталітету. Ця якість розкривається через такі характеристики: антистереотипність, неповторність та унікальність, новаторський життєвий стиль і т. п. Як слушно зазначає Н. Романова «неможливо уявити, щоб екстраординарні здібності виявлялися загальноприйнятим чином». Водночас А. Сосланд зауважує, що втрата новаторства загрожує носієві втратою харизматичності. Дж. Конгер та Р. Гандопас вказують на те, що унікальність харизматика проявляється, насамперед, у критичних ситуаціях кризового періоду.

Сукупність інших нетривіальних якостей харизматичного лідерства, на думку В. Райкіна, утворюють «навколишню оболонку», схильну до змін в межах певного концепту:

– перманентна готовність до боротьби за власні ідеали та свою місію;

- прояв прогностичних здібностей (в контексті формування оптимістичного образу майбутнього);
- квазірелігійне месіанство (інколи на межі із окультизмом);
- візуалізація іміджу (ораторська експресивність при спілкуванні з масами, приваблива манерність та виразна міміка, що породжує безумовну довіру послідовників);
- генерування радикальних трансформацій [185].

Харизматичний лідер реалізує свої здібності насамперед на емоційному рівні. Емоційний вплив може проявлятися діаметрально протилежно водночас: як викликати масове захоплення у послідовників, так і вселяти побоювання (інколи – страх); при цьому інтелектуальні здібності лідера відіграють другорядне значення. Емоційний взаємозв'язок дозволяє залучати нових прихильників, які у явній чи неявній формі, свідомо чи несвідомо намагаються наслідувати поведінку харизматичного лідера. У цьому випадку з погляду наукової методології проявляється принцип обмеженої ірраціональності. Тобто джерело харизматичних якостей належить переважно не до раціональної сфери із парадигмою «*homo economicus*», а є об'єктом дослідження поведінкової економіки [185].

Харизматичне лідерство – це найкращий спосіб мотивувати та надихнути співробітників на досягнення спільних цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Поява харизматичних керівних посад у бізнесі стає більш очевидною в останні десятиліття, оскільки спостерігається різке збільшення кількості працівників, які звільняються з роботи.

*Основні ознаки харизматичного лідера:*

### **1. Спілкування**

Харизматичні лідери продемонструють вам свою уважність і зваженість у тому, як вони спілкуються, щоб вирішити проблему. Вони намагаються уникати розмови на жаргоні та знаходять найлегшу мову, щоб усі люди її чітко розуміли. Вони також є активними слухачами та намагаються заохотити та зрозуміти ідеї та думки команди з їх широкою точки зору. Спілкуючись зі своїм харизматичним менеджером або лідером, ви відчуєте повагу, прямолінійність і доброту.

## **2. Співчуття**

Коли справа доходить до співчуття, є шість елементів, які визначають вашого лідера як харизматичного або, окрім прояву емпатії, уважного вислуховування без упередженості чи осуду, допомоги людині, яка страждає, терпимості до помилок, спонукання інших думати позитивно та більш вражаюче, показуючи їм своє занепокоєння ще до того, як вони про це попросять. Це також радість за чужий успіх, а не заздрість.

## **3. Творчість**

Творчий харизматичний лідер часто має нестандартне мислення та готовність йти на ризик. Особливо в епоху цифрових технологій лідери повинні завжди йти в ногу з поточними глобальними інноваціями, демонструвати відкрите ставлення, щире бажання засвоювати та досліджувати нові знання, а також сприяти творчості. Цікавість – найкращий опис творчих людей, і харизматичні лідери ніколи не обмежують себе зоною комфорту, а намагаються зрозуміти свої межі та розширювати їх, щоб знайти ефективний спосіб заповнити прогалини в знаннях.

## **4. Рішучість**

Послідовність, цілеспрямованість, пристрасність і впевненість – ось деякі вражаючі риси рішучого харизматичного лідера. Вони цінують важливість зусиль, оскільки знають, що зміни не відбудуться за одну ніч. Залишаючись негативним і песимістичним, вони не допоможуть вирішити, або лише погіршать проблеми. Лідери віддають перевагу амбітним цілям, але вони знають, що встановлення реалістичних і досяжних цілей також має вирішальне значення.

## **5. Бачення**

Харизматичний лідер – це і провидець також, оскільки вони бачать великий потенціал у людях та ідеях, рідко хвилюються про невдачі та не сприяють викликам, а також дивляться на загальну картину, а не зосереджуються на теперішньому моменті. Вони переконуються, що рішення є остаточним, а не приймають те, яке прийде першим.

Проведений аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових джерел дозволив зосередити увагу на виділенні головних

обов'язкових складових успіху особистості харизматичного лідера.

Різними дослідниками було виділено різну кількість компонентів, що входять до структури інтелекту, а згодом і різні його види. До сьогодні зустрічались переважно посилення на чотири види інтелекту в структурі харизматичного лідера:

- IQ (традиційний рівень, когнітивний потенціал особистості, що досліджується протягом 200 років);
- EQ – емоційний (рефлексивність, емоційність в діяльності, емпатійність тощо, інтерес до яких спостерігається останні 25 років);
- VQ – життєва енергія (здатність захоплювати інших своєю енергією тощо, дослідження якого тривають останні 20 років);
- SQ – духовний потенціал (духовність, що привертає увагу дослідників лідерства років 10).

Однак, на думку сучасних українських дослідників, для повної завершеної успішної комбінації особистості харизматичного лідера повинен бути впроваджений коефіцієнт інтелекту OQ – оригінальність (прагнення створити свій оригінальний світ) (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Модель структури особистості харизматичного лідера (коефіцієнти інтелекту)

Автори багаторічних досліджень глибоко впевнені, що тільки так званий «інтелект оригінальності» дозволяє виявляти найбільшу успішність індивідуальної харизми особистості лідера. Тільки якості, які притаманні цьому лідеру, дозволяють взагалі заявляти про його природний дар, який вмотивовано наявністю «інтелекту оригінальності» для успішності його діяльності з управління та своєї самореалізації.

Відхід від інструкцій, стандартів, регламенту і правил завжди давали можливість для розвитку. І всі перераховані вище якості, що відображають суть інтелекту оригінальності дозволяють спроектувати особливий розвиток і особистості, зокрема харизматичного лідера, і її ефективності, і її діяльності з перспективою отримання найвищого результату.

Боротьби з ним не може бути, тому що оригінальність людини неповторна і безцінна. Тому якість і велич цього інтелекту не можуть бути оскаржені «апріорі», якщо тільки ця оригінальність має місце, мотиви і підтверджується важливістю життєвого призначення. Модернізація структури сучасної особистості харизматичного лідера дозволяє сподіватися на ефективність змін та результативність адаптивних процесів відповідно до трансформаційних перетворень сучасного соціально-економічного суспільства, а це спонукатиме до створення ефективних управлінських структур та міцних колективів, що будуть мати на меті масштабне застосування особистісного та командного потенціалу для максимальної результативності життєдіяльності.

Розглянемо компоненти поведінки харизматичного й нехаризматичного лідерів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Компоненти поведінки харизматичного  
й нехаризматичного лідерів**

<i>Компонент</i>	<i>Харизматичний лідер</i>	<i>Нехаризматичний лідер</i>
Ставлення до статус-кво	Опозиція до статус-кво й зусилля на його зміну (Стів Джобс в «Apple»)	Згода зі статус-кво й прагнення підтримати його

Майбутні цілі	Уявлення, які сильно відрізняються від статус-кво (Том Морган з концепцією «Domino Pizza»)	Цілі, які не сильно відрізняються від статус-кво
Привабливість	Спільні перспективи й передбачення роблять з нього привабливого й шанованого героя, гідного вияву й наслідування (Лі Якокка в перші три роки в «Chrysler»)	Спільні перспективи роблять його привабливим
Кваліфікація	Уміння використовувати незвичні методи зміни існуючого порядку речей (Ол Девіс, власник Los Angeles Raiders»)	Уміння використовувати відомі способи досягнення цілей в межах існуючого
Сприйняття оточуючого	Необхідність сприйняття оточення з метою зміни статус-кво (Едгар Волард в «Du Pont»)	Низька потреба в сприйнятті оточення для підтримки статус-кво
Уявлення	Чітке уявлення майбутнього й сильна мотивація до лідерства (Росс Парат в «EDS»)	Слабкі уявлення про цілі й мотивації до лідерства
Підвалини успіху	Особистісна влада, заснована на знаннях, повазі й захопленні унікальністю (Ян Карлсон в «Scandinavian Airlines Systems»)	Влада посади й особистісна влада (на основі винагородження знань і переваг друзів того ж типу)
Взаємовідносини «лідер-ведучий»	Приналежність до еліти, засновник, зразок (Мері Кей Аш із «Mary Kay Cosmetics»). Спонукає людей до участі в пропонувананих ним радикальних змінах (Едвард Ленд, винахідник фотокамери «Polaroid»)	Поборник рівності, шукає згоди, або ж директивний (підштовхує або змушує людей розділяти його або її погляди)

Джерело: [158]

### *Типи харизматичного лідерства*

**Соціалізовані харизматичні лідери** – це ті, хто стримує владу, щоб принести користь іншим і збалансувати бажання команди та особисті проблеми, узгоджуючи цінності інших зі своїми власними цінностями. Для кращого досягнення цілей вони готові ділитися та надавати інтелектуальну стимуляцію та ресурси для своїх підлеглих.

**Персоналізовані харизматичні лідери** ймовірно керуватимуться власними інтересами та пропонуватимуть увагу та підтримку команді для досягнення їхніх власних цілей. Вони використовують свою владу та свій інтелект, щоб маніпулювати потребами послідовників і потребами організації для задоволення цих інтересів.

**Неохаризматичні лідери** можуть керувати процесом змін і враховувати трансформацію послідовників. Вони можуть заохочувати своїх співробітників зосереджуватися на спільній меті, а не на власних інтересах.

**Божественні харизматичні лідери** вважають себе представником бога, магнетичним рятівником. Вони вірять, що можуть вплинути на те, щоб люди дотримувалися вказівок Бога з божественною благодаттю.

**Офіційні харизматичні лідери** зберігають свою владу та авторитет на посаді, але втрачають свій вплив і високий статус, коли вони залишають посаду або після відставки.

#### *Хто такі харизматичні лідери?*

Історія харизматичного лідерства стала свідком багатьох змін і замін. У світі існує безліч харизматичних лідерів, деякі з них стали легендами історії, а деякі – сучасними харизматичними лідерами. Наведення прикладів найкращих харизматичних лідерів може бути помилкою, якщо ми не представимо цих великих лідерів та їхні харизматичні лідерські риси.

#### **1. Харизматичне лідерство Мартіна Лютера Кінга**

Однією з незабутніх харизматичних лідерських моделей усіх часів є модель Мартіна Лютера Кінга-молодшого. Його типовий стиль полягає в тому, щоб використовувати есе про харизматичне лідерство та красномовно й щиро спілкуватися, щоб

торкатися й залучати людей, а також впливати на їхніх послідовників. Однією із найбільш надихаючих його книг «Я маю Мрію».

## **2. Харизматичне лідерство Махатми Ганді**

Щодо прикладів харизматичних лідерів, то слід згадати Махатму Ганді, індійського юриста та політичного етика. Серце харизми Махатми Ганді полягає в його широкому баченні культурних, політичних, етичних і духовних перспектив. Він заохочував толерантне серце, щоб визнавати добро в кожній людині без дискримінації за релігією чи походженням, навіть з її ворогами.

## **3. Харизматичне лідерство Опри Вінфрі**

Серед багатьох жінок-лідерів Опра Вінфрі є найкращою харизматичною моделлю лідерства. Вона завжди захоплює своїх підписників і постійно надихає людей своїми мотивуючими думками. Її власна культова мережева трансляція.

## **4. Харизматичне лідерство Барака Обама**

Барак Обама – типовий приклад харизматичного авторитету. Існує багато суперечливих зауважень щодо стилю лідерства Барака Обама як позиції американського президента. Однак беззаперечно, що його відданість, самовідданість і надзвичайні навички публічних виступів роблять його харизматичним політичним лідером, що надихає.

*Як стати харизматичним лідером?*

Стати харизматичним лідером передбачає розвиток певних навичок і якостей. Ось кілька стратегій для тих, хто цікавиться, як стати харизматичним лідером, щоб підвищити своє харизматичне лідерство:

1. Розвивайте впевненість у собі: розвивайте впевненість у собі, визнаючи свої сильні сторони, навички та досягнення. Викликайте впевненість у своїх здібностях і рішеннях, оскільки це викликає довіру та прихильність.

2. Удосконалюйте свої комунікативні навички: ефективна комунікація є важливою для харизматичного лідерства. Працюйте над удосконаленням своїх навичок публічних виступів, оповідання та активного слухання. Налаштуйте своє повідомлення так, щоб резонувати з аудиторією, і використовуйте переконливу мову, щоб надихати та мотивувати.

3. Створіть переконливе бачення: створіть чітке та переконливе бачення, яке надихає інших. Розповідайте про своє бачення з пристрасстю та ентузіазмом, підкреслюючи його переваги та узгоджуючи його з цінностями та прагненнями своїх послідовників.

4. Побудуйте стосунки та спілкуйтеся з іншими: розвивайте міцні стосунки з членами вашої команди. Проявіть щирий інтерес до їхніх точок зору, емоцій і потреб. Виявляйте співпереживання, активне слухання та розуміння, що сприяє розвитку довіри, лояльності та почуття причетності.

5. Проявіть ентузіазм і енергію. Будьте захоплені своєю роботою та цілями. Висловлюйте своє хвилювання та позитивну енергію, оскільки це може спонукати інших приєднатися до вашої справи.

6. Показуйте приклад: демонструйте чесність, автентичність та етичну поведінку. Встановіть для себе високі стандарти та неухильно їх дотримуйтеся. Будьте зразком цінностей і поведінки, які ви хочете бачити у своїй команді.

7. Заохочуйте та розширюйте можливості інших: створюйте середовище, яке заохочує особисте зростання та розвиток. Розширюйте можливості членів вашої команди, делегуючи обов'язки, надаючи підтримку та визнаючи їхні досягнення. Розвивайте культуру співпраці, де цінуються різноманітні погляди.

8. Постійно навчайтеся та адаптуйтеся: сприймайте мислення зростання та шукайте можливості для самовдосконалення. Будьте в курсі галузевих тенденцій, розширюйте свої знання та навчайтеся як на успіхах, так і на невдачах. Адаптуйте свій лідерський підхід до різних ситуацій і окремих людей [246].

Пам'ятайте, що харизма – це не екстраверт чи неперевершена особистість. Йдеться про справжній зв'язок з іншими, надихаючи їх і позитивно впливаючи на їхні дії. Послідовно застосовуйте ці стратегії, і з часом ви зможете покращити свої харизматичні лідерські навички та стати справжнім харизматичним лідером.

## 2.2. Інноваційне лідерство

Стрімкі технологічні інновації, ринкові зміни, глобалізація економіки, розвиток електронного бізнесу сприяє появі нового типу лідера, ключова відмінність якого полягає в тому, що керівник постійно транслює інноваційні варіанти розвитку організації у майбутньому. Але впровадженням змін займається не тільки керівник організації і топ-менеджери, а і рядові співробітники. Досвід, який нагромадили всі члени організації, стає основою для роботи всіх працівників. Ніхто не розпочинає роботи з нуля. Перспективи розвитку організації залежать від керуючої системи та її здатності і схильності до саморозвитку, що сприяє безперервному удосконаленню діяльності організації і дає можливість забезпечити економічний розвиток та ефективність в умовах кризи, для чого: відстежування відхилень процесів, фіксація і вивчення всіх відхилень, розв'язання проблем у процесі швидкодійних циклів, здобування і поширення нових знань. Основним чинником, який здійснює вплив на тенденції розвитку організації, виступає готовність та здатність менеджера швидко опановувати та ефективно впроваджувати нововведення. Треба зауважити, що це стосується не лише нового обладнання чи технології виробництва, а й економічних, організаційних та управлінських інновацій, які безпосередньо здійснюють вплив на перспективи розвитку менеджменту організації та його діяльності в цілому.

Інновації необхідні в будь-якій сфері діяльності, особливо це стосується сфери бізнесу. В умовах сучасного розвитку цивілізації від їх вдалого впровадження залежить успіх і стабільність організації. Однак у процесі змін керівник може зіштовхнутися з неготовністю колективу до їх впровадження. Таким чином, керівник виступає лідером інновацій та змін в організації та має прокласти новий шлях до успіху.

Інновації – це продукт інноваційної діяльності, який втілюється у вигляді удосконалених або створення нових послуг чи продукції, технологічних процесів, способів виробництва та його організації, нових ринків та просування проду-

кції/послуги. Приклад Google – лише один з можливих рецептів успіху. Знайти свою спеціалізацію, свій шлях і свої методи, залучити «креативних розумників» і працювати, не покладаючи рук. Головними критеріями інновації є керованість та відповідність бізнес-стратегіям організації. Грамотне впровадження змін дозволить стати їм не тільки частиною організації, але й частиною менталітету колективу. Вони безпосередньо впливають на якість створюваної продукції/послуг, розвиток організації та сприяють її стабільності на ринку. Зараз згенеровано глобальну кількість нових ідей, але проблема полягає в правильному виборі та раціональному впровадженні. Це можливо в тому випадку, коли в колективі є командний дух, постійно відбувається обмін досвідом та ідеями, а працівники впевнені, що всі зміни, які відбуваються, – на краще. Топ-менеджер інноваційної компанії має добре знати предметну галузь, бути чудовим комунікатором і передавачем інформації [207].

Інновації в лідерстві – це те, що сприяє розвитку будь-якої організації. Кожен топ-менеджмент воліє наймати людей з інноваційними ідеями. Однак не всі є інноваторами в організації. Крім того, інновації не плануються, але їх слід заохочувати.

Термін «інноваційне лідерство» стосується особливого підходу до управління, який наголошує на використанні оригінальних думок і творчому вирішенні проблем під час роботи зі співробітниками та зовнішніми проектами. Лідери, які самі є креативними та оригінальними, часто спонукають свої команди працювати наполегливіше, використовуючи неортодоксальні підходи.

Інноваційний стиль керівництва поєднує різні стилі керівництва для впливу на підлеглих для створення продуктів і послуг. Цей стиль передбачає інноваційність лідерів у генеруванні ідей. Окрім того, це допомагає в різних життєвих циклах продукції.

Лідерство в інноваціях починається з середини особистості. Усі великі інноваційні лідери завжди вірять у себе та свої здібності. Однак вони усвідомлюють, яку енергію вони прино-

сять у певне місце. Крім того, усвідомлюйте, як ці енергії впливають на оточуючих.

Сучасний лідер – це не диктатор, а той, хто надихає, він не дає готових рішень, а дозволяє своїй команді розробити їх самостійно, тим самим дозволяючи долучитися до процесу управління організацією у відповідальні моменти. Лідерство базується не на повноваженнях, а на щирому визнанні вкладу співробітників, повазі та їх досягненнях.

Інноваційний лідер – це керівник нового типу, який завжди на крок попереду. Він є спеціалістом в галузі економіки, завжди готовий працювати в умовах невизначеності та досягати поставлених цілей, працюючи над новим асортиментом продукції/послуги та бізнес-ідеями і використовувати переваги технологічних інновацій для розвитку організації. Інноватор тісно співпрацює з командою, надихає підлеглих, безперервно працює над собою, удосконалюючи професійні навички. Не дивлячись на динамічну мінливість економічного середовища, готовий вирішувати складні завдання та підтверджувати високий рівень компетенції.

Професор Гарвардського університету Дін Вільямс стверджує, що сучасний інноваційний лідер – це агент змін на різних рівнях – від локального до глобального. Завданнями такого лідера є спрямувати, надихнути й залучити своїх послідовників, створити для них середовище зростання й розвитку, в якому вони зможуть винайти або підхопити ідеї та масштабувати результати. Тому зараз кожен може бути лідером (агентом змін) на своєму рівні. Такий лідер вчить людей відповідальності на відповідному рівні: добре виконувати свою роботу, будувати стосунки, фокусуватись на потребах клієнта, вивчати та застосовувати нові технології. Крім того, справжній агент змін має мислити системно та широко. Щоб орієнтуватись у викликах сьогодення, потрібно розуміти глобальні причини, тенденції, системну динаміку, вплив власних дій на загальну картину.

Згідно зі статистичними даними, які оприлюднює щорічний Всесвітній економічний форум у Давосі, у наступному

5-річному періоді з урахуванням всіх існуючих криз сьогодення, керівникам знадобляться топ 10 навичок. Отже, у 2022 році на форумі у Давосі було оприлюднено такі навички, розвиток яких вважається необхідним до 2027 р.:

- 1) аналітичне мислення та інноваційність;
- 2) активне навчання та стратегії навчання;
- 3) здатність до розв'язання складних проблем;
- 4) критичне мислення й аналіз;
- 5) креативність, оригінальність та ініціативність;
- 6) лідерство та соціальний вплив;
- 7) використання технологій, моніторинг і контроль;
- 8) створення технологій та програмування;
- 9) витривалість, стресостійкість та гнучкість;
- 10) логічна аргументація, розв'язання проблем і формування ідей.

Приклади сучасних інноваційних лідерів – Річард Бренсон, Стів Джобс, Майкл Делл, Ларрі Еллісон, Сем Волтон, Есте Лаудер, Джек Уелч, Сергій Брін та ін.

Лідери нового типу відрізняються витримкою, наполегливістю, стресостійкістю, та, на відміну від традиційного, повинні: безперервно займатися саморозвитком (особливо це стосується високотехнологічних сфер, в яких постійно оновлюється продукція і з'являється нова, що вимагає швидкої реакції на зміни); розуміти механізми інноваційної діяльності та спільно виробляти найкращі рішення; слідкувати за науковими відкриттями, цікавитися новими технологіями та виробляти інструменти своєї творчої креативності; займатися стратегічними завданнями, а вирішення другорядних питань делегувати підлеглим, транслювати цінності і зразки бажаної поведінки, розвивати самоврядування, що базується на синергії, відкритості, довірі, відповідальності кожного.

Інноваційні лідери – це психічно, емоційно й фізично здорові люди, оскільки вони є джерелом енергії для своїх команд під час криз і викликів, та люди, які здатні до постійного навчання, до постійного розвитку особистості. Інноваційні лідери мають вибудовувати атмосферу з терпимістю до розбіж-

ностей, недовірою до загальноприйнятих традицій, відкритістю до постійних змін, регулярними рефлексіями – особистими та командними, регулярним наданням та отриманням зворотного зв'язку.

Характеристики лідерства в інноваціях

### *1. Відкритість*

Лідери інновацій відкриті до нових ідей. Крім того, вони заохочують членів команди, які приходять з новими ідеями. Однак ця відкритість до нових ідей сприяє зростанню продуктів і послуг організації.

### *2. Толерантність до ризику*

Інновації подібні до творчості. Однак там, де є креативність, високий ризик ризику. Лідер інновацій – це людина, яка ризикує. Крім того, він має дивну здатність досліджувати всі можливі випадки, щоб зробити добре прораховані ризики, які часто окупаються.

### *3. Доменна експертиза*

Лідери інновацій, як правило, потрібні в технологічно орієнтованих галузях, які швидко розвиваються. Однак вони повинні мати досвід, щоб добре спілкуватися зі своєю командою. Крім того, вони повинні представляти єдине бачення для всіх.

### *4. Впевненість*

Кожен лідер інновацій впевнений у собі та членах своєї команди. Однак ця впевненість матиме вплив на організацію та генерацію її ідей.

### *5. Низька тривожність*

Лідери, яких турбує все і рішення, які вони приймають, не можуть добре працювати в інноваційному середовищі. Однак у лідерів інновацій дуже низька тривожність. Тим не менш, тривога заразна і може відбиватися на членах команди.

### *6. Орієнтовані на дію*

Ефективні інноваційні лідери орієнтовані на дії. Вони не просто розмовляють; вони вживають заходів. Вони вірять, що дії говорять голосніше, ніж слова.

Девід Гліддон пропонує використовувати модель CREATE – це модель інноваційного лідерства, що складається з 6 кроків, які

інноваційні лідери можуть використовувати для розвитку та розповсюдження інновацій та створення прогресивних змін [239]:

1. Зібрати інформацію. Інформація – серце інновацій, оскільки нові ідеї народжуються здебільшого через бачення майбутнього використовувати чіткий аналіз минулого та теперішнього.

Варіативність та види аналізу залежать від природи інновації. Але найбільш поширеними методами збору інформації є опитування, фокус групи, спостереження, інтерв'ю, аналіз потреб, поведінковий аналіз, показники ефективності та ін.

2. Вивчити найкращі практики. Крок вивчення кращих практик допомагає інноваційним лідерам запобігти розвитку інновацій, які фундаментально можуть повести організацію в неправильному напрямку. Знання того, що саме працює, може допомогти створити варіації на синтезі хороших ідей.

3. Оцінити альтернативи. Оцінювання альтернатив може допомогти інноваційним лідерам визначити, як саме інновація може спрацювати та як саме ідеї можуть бути скомбіновані, щоб інновація дістала подальшого розвитку. Ця стадія може включати багато варіантів взаємодії, включаючи стратегічні сесії, брейнсторм, колаборацію та дискусії.

4. Застосувати інновацію. На цій стадії важливо протестувати інновацію. Тут можна застосувати створення прототипів, щоб переконатись, що інновація допомагає досягати поставленої мети.

5. Навчити команду. Як тільки інновація пройшла тестування та була схвалена, вона готова до широкого імплементації. Команда має знати все, що стосується цієї інновації, як вона розробляється, розповсюджується, керується. Навчити цьому команду є критичним кроком для подальшого життя інновації.

6. Започаткувати тренд. Запустити, прокомунікувати та продати інновацію користувачам. Оскільки розповсюдження інновації – соціальний процес, дуже важливо підготувати потужний комунікаційний план, який має містити зокрема зворотній зв'язок, підтримку користувачів, підтримку постійного захоплення та постійного вдосконалення інновації.

Інноваційні лідери мають активно співпрацювати зі своїми людьми та підтримувати високий рівень командної роботи та створювати можливості для того, щоб обмінюватись інноваціями. Як тільки інновацією поділилися, працівників треба заохочувати прийняти цю інновацію, якщо вона корисна. Працівники можуть потім підтримати свого інноваційного лідера первинним підхопленням інновації та поширити інновації через соціальну систему організації.

### 2.3. Цифрове лідерство

Швидке поширення інтернету та його інструментів обумовили необхідність цифровізації компаній у різних напрямках свого функціонування. Зокрема необхідними факторами досягнення високих ринкових позицій стали цифрові технології, які формують конкурентні переваги компанії на ринку через ключові фактори успіху та компетенції компанії у сфері цифрових технологій.

Стрімкі темпи розвитку технологій та їх активне впровадження в життєдіяльність людини, фінансові кризи та криза, спричинена пандемією COVID-19 та війною в Україні, посилили стан турбулентності та непередбачуваності в різних сферах бізнесу, освіти та повсякденному житті. Такий стан середовища в останні роки дедалі частіше описують, використовуючи акронім «VUCA».

Вважається, що світ VUCA прийшов на зміну SPOD-світу, який був зрозумілим, прогнозованим, чітким і передбачуваним, результати діяльності в ньому – очікувані, а сам акронім складався із чотирьох слів:

S (Steady) – стійкий;

P (Predictable) – передбачуваний;

O (Ordinary) – простий;

D (Definite) – визначений [199].

Однак, з переходом до світу VUCA, існуюча реальність перестала бути звичною та зручною, бізнес-організаціям та

людям стало складніше знаходити нове та раціональне, формувати нові цілі та будувати нові алгоритми. VUCA – це акронім, який було використано військовим коледжем США на початку 90-х рр. як відповідь на нові бачення та виклики. Компоненти VUCA мали наступне значення:

– V (volatility) – мінливість. Сучасний світ постійно, а іноді досить динамічно чи навіть докорінно, змінюється, стає з кожним днем все більш нестабільним. Великі й малі зміни стають все більш непередбачуваними та відбуваються все швидше і швидше. У такому світі події можуть розвиватись абсолютно несподіваним чином, що призводить до неможливості визначення причин та наслідків;

– U (uncertainty) – невизначеність. Попередній досвід та прогнози втрачають актуальність, адже все важче передбачати події або їх подальший розвиток. Планування зростання і розвитку значно ускладнюється і стає майже неможливим, оскільки важко спрогнозувати маршрут подальшого руху;

– C (complexity) – складність. Проблеми та їх наслідки стали більш «багатошаровими», а тому, важчими для розуміння. Різні шари змішуються, що унеможливує огляд взаємопов'язаності речей, вибрати єдиний правильний шлях стає практично неможливо;

– A (ambiguity) – неоднозначність, амбівалентність. Такі шаблони, як «один розмір для всіх» і «найкраща практика» стали учорашнім днем, адже все рідше можна бачити абсолютно зрозумілі та точно визначені речі. Вимоги до сучасних бізнес-організацій та менеджменту стали більш суперечливими, прецедентними та іноді парадоксальними, що торкаються особистої системи цінностей. Прийняття рішень вимагає гнучкості, усвідомлення мужності та готовності до здійснення помилок.

Практика показує, що всі зазначені компоненти є взаємопов'язаними. Наприклад, чим складніша та нестабільніша галузь, в якій функціонує бізнес-організація, тим її важче передбачити. Однак, при цьому ж, усі чотири компоненти являють собою різні елементи, які роблять середовище важким для контролю та сприйняття.

У 2014 р., Беннетт Н. та Лемуан Дж. у своїй статті «What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world», конкретизували відмінності діяльності бізнес-організацій в умовах VUCA-світу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Відмінності діяльності бізнес-організацій  
в умовах VUCA-світу**

Компоненти VUCA	Що це таке?	Як ефективно з цим боротися?
V (volatility) мінливість	Відносно нестійкі зміни; інформація доступна, ситуація зрозуміла, але із частими змінами, а іноді й непередбачуваними	Ключем до боротьби з мінливістю є спритність. Варто агресивно спрямовувати наявні ресурси на створення потенціалу для гнучкості в майбутньому
U (uncertainty) невизначеність	Відсутність знань щодо того, чи матиме подія значущі наслідки; причина і наслідок зрозумілі, але невідомо, чи певні події спричинять суттєві зміни	Інформація має вирішальне значення для зменшення невизначеності. Бізнес-організації мають рухатися; важливим є збирання нових даних та розгляд їх з нової точки зору.
C (complexity) складність	Багато взаємопов'язаних частин, що утворюють складну мережу інформації та процедур; часто різноманітні та складні, але не обов'язково передбачає зміни	Реструктуризація внутрішньої діяльності бізнес-організації відповідно до зовнішньої складності є найбільш ефективним та дієвим способом її вирішення
A (ambiguity) неоднозначність	Брак знань щодо наявних «правил гри»; причина і наслідок не зрозумілі та немає прецедентів для їх вирішення, передбачення того, чого слід очікувати	Для зменшення неоднозначності необхідні експерименти. Тільки шляхом розумного експерименту керівники можуть визначити, які стратегії вже не працюють, а які не є вигідними в ситуаціях, коли колишні правила бізнесу більше не діють

VUCA – це світ, в якому задачі прогнозування є такими, що складно реалізуються. І в останні роки, трактування змісту акроніму дещо модифікувалось та адаптувалось під вимоги сучасного бізнесу (рис. 2.8).

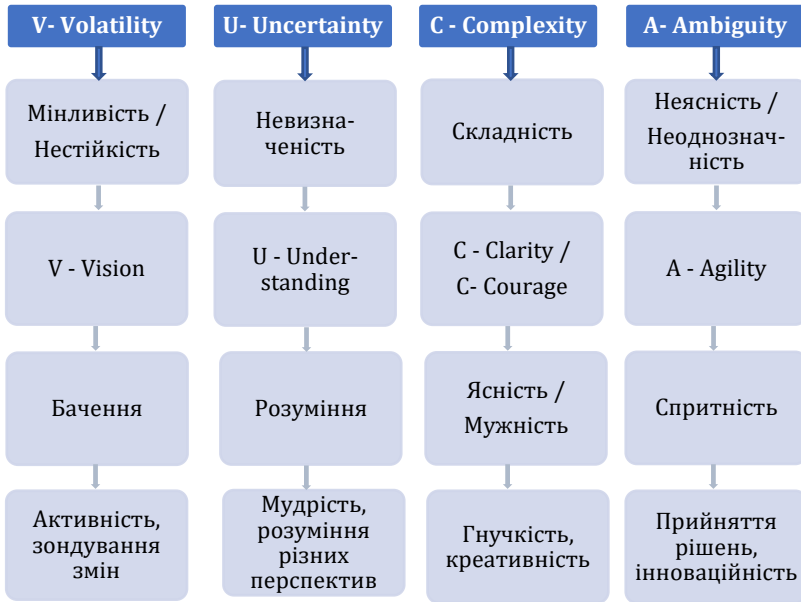


Рис. 2.8. Трансформація змісту акроніму VUCA у відповідь на виклики сучасного світу

*Джерело: [199]*

Традиційні підходи до лідерства у середовищі VUCA стають неактуальними. Виникає необхідність у нових стратегіях, які дозволять бізнес-організаціям прогнозувати та розуміти причини та наслідки світових викликів та можливостей у VUCA середовищі. Це може сприяти розкриттю сильних сторін та можливостей, які вважаються складними та неясними. Тому, такі компоненти як бачення (vision), розуміння (understanding), ясність та мужність (clarity / courage), спритність (agility), дозволяють протистояти насильницьким змінам у бізнес-середовищі.

Нова реальність потребує нових ідей, а їх реалізація – нових підходів і рішень. Потреба в інноваціях повинна об'єднувати знання та мислення всередині та за межами організації, вимагаючи, щоб розрізнення були відкритими, а кордони поступилися гнучкій та мережевій роботі.

V (vision) – бачення майбутнього бізнес-організації як інструмент для протидії нестабільним викликам навколишнього середовища; прийняття рішень із чітким розумінням напрямку руху в умовах турбулентності;

U (understanding) – мудрість у прийнятті рішень; розуміння контексту; вихід за межі своєї функціональної сфери для розуміння нестабільності; чітка та злагоджена комунікація в організації, командна робота та співпраця;

C (clarity) – ідентифікація факторів, що впливають на хаос, шляхом обговорень в організації; швидкість реакції в умовах турбулентності з урахуванням цих факторів для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Прийняття рішень вимагає також певної «мужності», усвідомлення та готовності до помилок, саме тому альтернативою стає C (courage) – мужність, яка проявляється, по-перше, у прийнятті остаточного рішення, а по-друге, у взятті на себе усвідомленої відповідальності за результати його реалізації;

A (agility) – спритність в боротьбі із неоднозначністю; сприяння інноваціям; спілкування в організації та, як результат, здатність приймати виважені рішення.

Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію у 59% опитаних керівників різних організацій, 66 % з них зазначили, що їм вдалося реалізувати ініціативи, які раніше зустрічали опір. Результати дослідження Інституту корпоративної цінності IBM23, що проводилося у 2020 р., показали, що протягом наступних декількох років слід очікувати значної переорієнтації пріоритетів, адже опитані керівники зазначили, що планують зробити акцент саме на персонал. Вони зазначили, що конкурентоспроможність та стійкість робочої сили є тими перевагами, яких вони найбільше очікують від поточної цифрової трансформації. У згаданому звіті також зазначено, що залежність від технологічних платформ стала більш гострою, і ці платформи – разом із корпо-

ративними командами, які їх використовують – дозволили досягнути значних результатів. Справа у тому, що інструменти і технології, які були розроблені й подекуди впроваджені, були розгорнуті для повного використання.

Дослідження Глобального інституту Мак-Кінсі показують, що понад 20% світової робочої сили більшу частину свого часу могли б працювати поза офісом, зберігаючи при цьому високу ефективність [251]. Однак для цього необхідним є налагодження ефективної комунікації всередині бізнес-організації, впровадження відповідних технологічних та технічних рішень, а також навчання персоналу новим навичкам. Адже безперечним фактом є те, що успіх будь-якої бізнес-організації залежить, у т.ч., від людей, які в ній працюють. Для цього потрібно створити відповідне середовище, в якому кожна окрема людина зможе використовувати свої здібності та професійні навички для збільшення, як якісно, так і кількісно, результатів. В умовах VUCA – світу це питання стає особливо важливим. В цьому контексті The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) визначає сім ключових сфер (доменів) «добробуту», важливих як для будь-якої людини, так і для персоналу бізнес-організацій (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Модель добробуту «Wellbeing» CIPD

Джерело: [199]

Це такі сфери, як: «Здоров'я», «Робота», «Цінності», «Коллективний / Соціальний контекст», «Особистісне зростання», «Вибір способу життя» та «Фінансовий добробут». Детальний опис ключових сфер добробуту персоналу бізнес-організації наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Ключові сфери добробуту персоналу бізнес-організації  
за моделлю «Wellbeing» CIPD**

Сфера добробуту	Складові	Характеристика
Здоров'я	Фізичне здоров'я	зміцнення здоров'я, медичні огляди, можливі пільги, охорона здоров'я, програма допомоги працівникам
	Фізична безпека	безпечна практика праці, безпечне обладнання, навчання особистої безпеки
	Психічне здоров'я	управління стресом, оцінка ризиків, навчання з вирішення конфліктів, навчання лінійних керівників щодо ведення складних розмов, управління психічними захворюваннями, підтримка охорони праці, програма психологічної допомоги працівникам
Робота	Робоче середовище	ергономіка робочої зони, відкрита та інклюзивна культура
	Лінійне управління	ефективна політика управління персоналом, навчання для лінійних менеджерів тощо
	Вимоги до роботи	організація робочого процесу, чіткість посадових обов'язків, навантаження, робочого часу, рівень задоволеності роботою, баланс між робочим і особистим життям
	Автономія	контроль, інновації, викрита інформація
	Управління змінами	комунікація, залучення, лідерство
	Виплати та винагорода	чесна та прозора практика оплати праці, нефінансове визнання
Цінності	Лідерство	лідерство на основі цінностей, чітка місія та цілі, стратегія здоров'я та добробуту, корпоративне управління, зміцнення довіри

	Етичні стандарти	гідність на роботі, корпоративна соціальна відповідальність, інвестиції громади, волонтерство
	Включеність та різноманітність	оцінка відмінностей, культурної активності, навчання співробітників та менеджерів
Колективний/ Соціальний контекст	Голос співробітників	спілкування, консультації, справжній діалог, участь у прийнятті рішень
	Позитивні відносини	стиль управління, робота в команді, здорові відносини з колегами та керівниками, гідність і повага
Особистісне зростання	Розвиток кар'єри	наставництво, коучинг, управління продуктивністю, плани розвитку ефективності, використання навичок, планування спадкоємності
	Емоційні налаштування	позитивні відносини, навчання особистій стійкості, фінансовий добробут
	Навчання протягом усього життя	плани розвитку персоналу, його ефективності, доступ до програм навчання, технічне та професійне навчання
	Творчість	відкрита та спільна культура, інноваційні майстер-класи
Вибір способу життя	Фізична активність	відвідування спортивної або фітнес-зали, йога під час обіду, прогулянки
	Здорове харчування	здоровий спосіб харчування
Фінансовий добробут	Справедлива політика оплати праці та виплат	ставки заробітної плати перевищують встановлену законом мінімальну заробітну плату/прожитковий мінімум, гнучка схема виплат
	Планування виходу на пенсію	поетапний вихід на пенсію, наприклад три- або чотириденний тиждень, передпенсійні курси для людей, які наближаються до пенсії
	Фінансова підтримка працівників	програма допомоги працівникам, посилення на зовнішні джерела безкоштовної консультації, консультації з незалежними фінансовими радниками

*Джерело: [257]*

На думку М. Сагайдука, якщо зважати на те, що менеджери є взірцями для наслідування здорової поведінки на роботі,

дані опитування свідчать про недостатній рівень володіння управлінськими компетентностями керівників організацій та здатністю протистояти викликам VUCA-світу. Разом з тим, підтримка добробуту в організації повинна бути частиною її стратегії. З огляду на це, кожен працівник повинен нести певну відповідальність та мати чітко окреслені обов'язки. У цьому аспекті, в першу чергу, відповідальність за налагодження відкритої комунікаційної політики та підтримки добробуту в організації покладається на її керівництво, адже саме топ-менеджмент є найважливішою ланкою та прикладом для наслідування для своїх працівників. Саме від керівного складу залежить розуміння персоналом основних сфер добробуту організації, політики відкритості до змін та комунікації, своєї приналежності та важливості ролі кожного окремого працівника. При цьому, вище керівництво організації має повноваження для забезпечення добробуту як одного зі стратегічних пріоритетів діяльності [199].

Питання, яке виникає – який лідер потрібен для досягнення успіху бізнес-організації у світі VUCA? Адже поява нових умов функціонування економіки потребує й нових налаштувань керівників та менеджерів. Яким чином розвивати зазначені вище бачення, розуміння, ясність та спритність саме в управлінській практиці? Раніше напрацьовані управлінські стратегії, що були досить ефективними в умовах SPOD-світу, вже не спрацьовують і втрачають свою актуальність у VUCA- та BANI-середовищі (див. рис. 2.10).

Бачення, розуміння, ясність та спритність є не тільки ознаками ефективної діяльності у світі VUCA. Ці якості є певними орієнтирами персонального розвитку сучасних керівників. І робити це слід невідкладно, адже за світом VUCA вже проглядає ще більш складний світ BANI (Brittle – крихкий, Anxious – неспокійний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незбагненний). Дослідники та науковці не встигають з констатацією умов діяльності, що змінюються так швидко. Ї відповідальність за добір тактик управління, адекватних вимогам часу, лежить на самих керівниках і менеджерах.

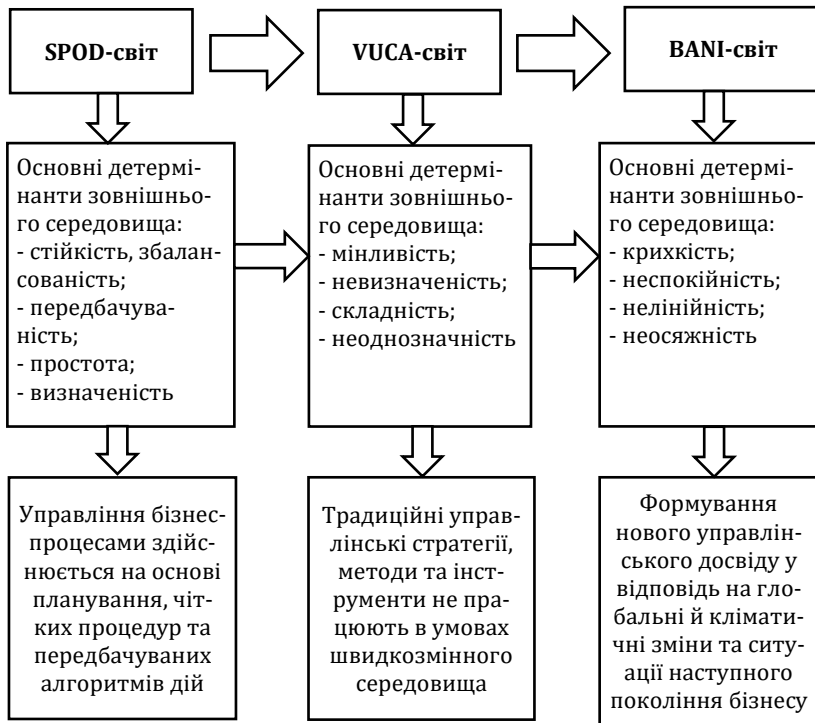


Рис. 2.10. Порівняння концепцій SPOD, VUCA та BANI-світу в контексті впливу детермінант зовнішнього середовища на управлінські стратегії

[Джерело: 199]

Цифрове лідерство визначають як стратегічне використання цифрових активів компанії для досягнення її бізнес-цілей. Цифровий лідер впроваджує використання цих ресурсів і відстежує успішність їх застосування.

Зробити бізнес-процеси швидшими та більш організованими є однією з головних цілей усіх компаній. Завдяки розвитку технологій і зручності, які вони створюють у кожній сфері, можна прискорити бізнес-процеси. Завдання цифрових лідерів – здійснити цей процес найбільш коректно.

Завдяки інноваційним ідеям і стратегіям цифрових лідерів процес цифрової трансформації може бути завершений дуже швидко і гладко. Успішний цифровий лідер завжди самовдосконалюється і може якнайкраще передати свій розвиток співробітникам. Іншими словами, готуючи співробітників до цифрової трансформації, вони також можуть завоювати довіру співробітників. Дуже важливо, щоб ці двоє ходили одночасно. Цифровий лідер є обов'язковою умовою цифрової трансформації.

Питання лідерських компетенцій для здійснення цифрових трансформацій є одним із популярних напрямів для вчених та практиків-експертів. Адже від таких компетенцій залежить і якість, і результати впровадження цифрових інструментів.

Дослідники характеризують лідерські цифрові компетенції такими складовими, як: цифрове бачення, цифрові знання, швидкі помилки, забезпечення прав і можливостей, управління різноманітними командами.

DigComp: The European Digital Competence Framework окреслює 5 галузей цифрових компетенцій [116]:

1. Інформаційна грамотність: перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту; оцінка даних, інформації та цифрового контенту для аналізу; управління даними, інформацією та цифровим контентом.

2. Комунікації та співпраця (засобами цифрових технологій): взаємодія; обмін інформацією та контентом; залучення для участі в житті суспільства; співпраця для використання цифрових інструментів та спільного створення ресурсів і знань; цифровий етикет; управління цифровою ідентичністю.

3. Створення цифрового контенту: розробка цифрового контенту у різних форматах; інтеграція та переробка цифрового контенту; авторські права та ліцензії; програмування.

4. Безпека: захист пристроїв; захист персональних даних і конфіденційності; захист здоров'я та благополуччя (фізичного та психологічного); усвідомлювати вплив цифрових технологій на навколишнє середовище та їх використання.

5. Вирішення проблем: технічних проблем; визначення потреб і технологічних реакцій; творче використання цифрових технологій для створення знань та впровадження інновацій у процеси та продукт; виявлення прогалин у цифрових компетенціях.

Цифрові лідери мають переваги використання зв'язку набагато ефективніше, ніж лідери минулого. Завдяки технологіям цифрові лідери, які мають перевагу створення комунікаційної мережі всередині компанії та спілкування з усіма рівнями компанії, можуть визначати побажання та потреби своїх співробітників за короткий час завдяки цій мережі. Крім того, вони можуть крок за кроком стежити за своїми планами цифрової трансформації через мережу зв'язку, яку вони створили, і можуть швидко втрутитися в разі будь-якої невдачі. Міцна комунікація є важливим фактором, який зміцнює зв'язок між працівниками та допомагає встановити близькість між керівником і працівником.

Хороша стратегія – це початок усього. Розпочати цифрову трансформацію без стратегії – це все одно, що сподіватися потрапити туди, куди ви хочете, не встановивши маршрут. Цифрові лідери повинні спочатку визначити свою стратегію, якщо вони хочуть скласти добре організований і працюючий план цифрової трансформації. Розробка зрозумілих стратегій, зрозумілого шляху, які можуть бути легко реалізовані працівниками компанії на всіх рівнях, допоможе досягти позитивних результатів у кінці дня. Цифрові лідери завжди повинні розробляти практичні, але раціональні та інноваційні стратегії, які працюють і прості в реалізації.

Стрімкий розвиток технологій сьогодні вимагає бути відкритим до інновацій і часто оновлювати стратегії компанії, засновані на технології. Однією з найважливіших характеристик нових цифрових лідерів має бути відкритість. У міру того як світ змінюється і розвивається, просування до твердо налаштованої стратегії означає відсутність прогресу. Якщо цифровий лідер легко адаптується до змін як механізму прийняття рішень і приймає свої рішення в цьому напрямку, працівникам

компанії буде легше прийняти ці зміни. Для того, щоб лідери могли легко прийняти ці зміни та розробки для своїх співробітників, вони повинні спочатку самі йти в ногу зі змінами. Адаптація може бути показана як одна з найважливіших вимог успішного цифрового лідера.

На жаль, дуже важко досягти успіху з лідером, який боїться використовувати інновації і дотримується традиційних методів. Цифрові лідери сміливо використовують технології та інновації. Вони не соромляться ризикувати та діють з метою бути одними з перших компаній, які впроваджують інновації. Випереджати конкурентів і успішно провести процес цифрової трансформації має вирішальне значення для цифрових лідерів. Цифрові лідери не повинні боятися спробувати проаналізований і спланований проект і повинні завжди підтримувати розвиток.

Цифровий лідер – більше ніж тренер, ніж начальник чи керівник; він розуміє особистість, наміри, прагнення, сподівання, страхи, сильні та слабкі сторони своєї команди, використовуючи ці різні компоненти, щоб допомогти команді краще працювати. Зрештою, цифровий лідер настільки ж хороший, як і команда, яку він очолює.

Ментальність цифрового лідера, з одного боку, припускає, що цифрове розуміння – це не завжди масштабні проекти, а трансформація людей і способів роботи, а з іншого – усвідомлює, що розвиток цифрових навичок має охоплювати всю організацію, а не тільки її окремих підрозділ. Цифрові лідери стикаються з новою реальністю: сильні цифрові можливості є пріоритетом для всієї організації за умов бажання вижити в епоху цифрових технологій. Спритність – найважливіша чеснота цифрового лідера, а зміни є частиною ДНК організації [31].

Усвідомлюючи, що технології є чудовим інструментом для швидкого реагування на запити людей, цифрові лідери завжди знайдуть спосіб досягти успіху.

## 2.4. Гендерні аспекти лідерства

В сучасних умовах господарювання дослідження гендерних стереотипів є надзвичайно актуальним. Доволі довгий час було прийнято, що кращу керуючу практики можуть показати тільки чоловіки, оскільки жінки більш не схильні приймати ризикованих рішень. Однак сучасні бізнес-практики показують протилежне. В сучасних умовах ведення бізнесу велика роль у його розбудові належить саме жінкам.

Розглянемо основні поняття гендеру. Гендер – перш за все, поняття, що розкривається в контексті соціуму та описує поведінкові прояви, чи ціннісні орієнтації особистості. Біологічна стать має виключно біологічний сенс та не здатна описати прояви індивіда у соціумі, опираючись на теоретичну базу психологічної та соціологічної наук. Крім того, варто зазначити, що для тенденцій в розумінні цих понять сьогодні характерне поєднання, змішування двох факторів: соціального та біологічного.

В науковій практиці виділяють три основні теорії гендеру. Перша теорія розглядає гендер як соціальний конструкт. Провідною ідеєю цього підходу є розуміння статевої диференціації як моделі, що продовжує моделюватися культурою. Головною проблемою соціального моделювання статі є визначення останньої як онтологічної категорії, що, своєю чергою, виправдовує ідею диференціації наданих можливостей для розвитку представникам кожної статі. Процес конструювання гендеру означає – створення таких відмінних ознак між представниками двох статей, які не є природними.

Гендер як соціальний конструкт має такі характеристики: біологічна стать; поширені в суспільстві статево-рольові стереотипи; гендерний дисплей, що являє собою варіації поведінкових проявів у відповідності до норм, приписаних ролям чоловіка та жінки [233].

Центральні поняття даної теорії є гендерна роль та гендерний стереотип. Відповідно, гендерна роль – система відповідності всіх людських проявів певним соціальним стандартам. Гендерна роль виражає гендерну ідентичність, остання є внут-

рішнім переживанням ролі. Гендерний стереотип – стійкий, спрощений образ поведінки і характеристик чоловіка чи жінки.

Друга теорія розглядає гендер як певну структуру чи мережу, таким чином, трактуючи його як стратифікаційну категорію. Гендер розглядається в сукупності з рядом інших стратифікаційних категорій, таких як вік, клас, раса.

У становлення гендеру з позиції статусу та структури, можуть розглядатися наступні його компоненти [233]

1. Стать/*sex* (біологічна категорія) як дане людині поєднання генів і геніталій; гормональний набір на конкретному етапі онтогенезу.

2. Стать/*sex* (соціальна категорія) як засноване на типі геніталій, призначення, отримане при народженні.

3. Статева ідентичність/*sex-gender* як усвідомлення себе в якості представника однієї статі, відчуття свого тіла з позицій жіночого чи чоловічого, усвідомлення своєї приналежності до статі в контексті соціуму.

4. Стать/*gender* як процес прийняття ролі, навчання певним поведінковим діям, що відповідають певному гендерному статусу.

5. Стать/*gender* як статус і структура характеризується завершенням формування гендерного статусу індивіда в громадській структурі відносин між статями.

Для третьої теорії гендеру характерне його розуміння як культурної метафори, таким чином, уявлення про чоловіче та жіноче засновані на елементах культурних символів. Чоловіче – божественне, духовне, раціональне, культурне; жіноче – гріховне, тілесне, чуттєве, природне. Категорія чоловічого вважається домінуючим, позитивним і значущим, а жіноче – підпорядкованим, негативним, вторинним. Дана тенденція призводить до формування певної ієрархії, а окремі явища та їх оцінка набувають статевого контексту.

Отже, гендер – багатоаспектне соціальне явище, специфіка якого полягає у відображенні людиною уявлень про певні соціальні ролі, що являють собою комплекс соціальних норм та індивідуальних особливостей особистості.

Всестороннє вивчення феномена лідерства включає її гендерний аналіз, що почав інтенсивно формуватися під впливом феміністських рухів з середини 1970-х рр. Погляди різних феміністичних теорій відрізняються між собою за підходами дослідження та оцінками лідерських рис жінок [215].

Науковці виділяють чотири підходи до дослідження гендеру та лідерства:

1. Перший напрям базується на положенні про те, що лідерство біологічно обумовлене та властиве лише чоловікам.

2. Другий напрям розглядає явище у руслі цивілізації, а головним чинником лідерства вважає соціальну роль.

3. Третій напрям як чинник ефективності керівництва розглядає гендерну роль, що формується в процесі ідентифікації та завдяки ряду різноманітних факторів.

4. Четвертий напрям приділяє увагу питанню способів досягнення лідерства у чоловіків та жінок.

В сфері гендерних аспектів лідерства можна виділити такі напрями дослідження, за яких:

- домінуючим вважається гендерний аспект;
- перевага надається лідерським якостям;
- як гендерний, так і лідерський аспекти розглядаються як рівнозначні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Групи наукових теорій гендерного виміру лідерства**

Домінування гендерного чинника над лідерським фактором	Домінування лідерського фактора над гендерним чинником	Рівнозначність гендерного чинника та лідерського фактора
1. Концепція гендерного потоку (Б. Гутек)	1. Статусний підхід	1. Теорія інформаційної обробки (Д. Гамільтон)
2. Теорія гендерного відбору лідерів (Дж. Боумен, С. Суттон)	2. Ситуаційно-посадовий підхід (Р. Хауз)	2. Теорія схеми (С. Тейлор)
3. Концепція андрогонії (Дж. Спенс)	3. Теорія Г. Граена LMX	3. Соціально-рольова теорія гендерних

		відмінностей лідерів (Е. Іглі)
4. Концепція токенизму (Р. Кентер)	4. Ймовірна модель лідерства (Ф. Фідлер)	
5. Теорія прихильників фрейдизму (Я. Джорстал)		
6. Теорія вражаючого менеджменту		

Зокрема, на думку американської дослідниці Розабет Кентер, роль жінки в груповій динаміці значною мірою визначається співвідношенням представників різних культурних категорій в групі (зокрема, гендерної та расової приналежності), ця ідея представлена концепцією токенизму (tokenism). В асиметричній групі більшість із зазначеної ознаки були названі домінантами, а ті, хто кількісно лише символічно був представлений у групі, отримали назву «токенів» (символів). Токени через свою малочисельність більш помітні, більш стереотипно сприймаються, їх характеристики перебільшуються в порівнянні з домінантами. Тобто, жінки в чоловічій групі і жінки-лідери в чоловічому діловому світі виступають як токени, відіграючи одну з чотирьох неформальних ролей (виявлених емпірично).

К. Бартолі і Д. Мартін також продемонстрували, що жінка-лідер у чоловічому діловому світі чи в чоловічій групі відіграє одну з чотирьох неформальних ролей. Це роль «Матері», від якої чекають емоційної підтримки, а не ділової активності; роль «Спокусниці» для керівника, що викликає обурення у колег-чоловіків; роль «Іграшки, талісмана» – милої жінки, що приносить удачу, але не ділової жінки. Ще одна роль «Залізної леді», яка наділена нежінчою жорстокістю, внаслідок чого вона буває найбільш ізольованою від групи. Дослідники доводять, що подібні ролі перешкоджають жінкам здобути рівний з чоловіками статус і знижують їх можливості службового зростання, а також відзначають, що жінки у присутності чоловіків менш активно, ніж вони, претендують на роль стихійного лідера (див. рис. 2.11).

Роль "матері"	Роль "звabниці"	Роль "залізої леді"	Роль "талісмана"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потрібна лише емоційне виконання, а не проявлена активність робочих завдань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприймається лише як сексуальний об'єкт, що викликає обурення у колег-чоловіків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Характеризується нежіночною жаркістю у роботі, що в результаті ізолює її від групи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Милої, але не ділової жінки, яка приносить вдачу</li> </ul>

Рис. 2.11. Неформальні ролі жінок-лідерів у чоловічому діловому світі

Я. Джорстад, норвезький психотерапевт, на підставі своєї практики встановив, що лідерство не входить в систему життєвих цінностей багатьох жінок. Це пояснює думку, що жінки-лідери програють лідерам-чоловікам в ефективності керівництва, оскільки наділені меншою владою, впливом і ресурсами. Однак, як показали Е. Іглі і К. Джонсон, жінки більше прагнуть до отримання керівної посади, якщо вона відповідає традиційній гендерній ролі (наприклад, директора школи).

Подібні тенденції по відношенню до жінки-керівника властиві і нашому суспільству. Зокрема, Е. С. Чугунова аналізує кількісне співвідношення чоловіків / жінок, що працюють в інженерній сфері, і відзначає, що керівні посади частіше займають чоловіки. Дослідження показують, що жінки-лідери сприймаються менш компетентними, особливо якщо підлеглі є прихильниками традиційних, а не егалітарних поглядів на лідерство, тобто вважають, що лідерська роль є маскуліною. Хоча вважається, цей погляд більше притаманний чоловікам, проте дослідження виявляють, що і багато жінок не вважають себе здатними виконувати функції керівників вищої ланки і погоджуються з думкою, що високі досягнення і жіночність несумісні. Щоб стати лідером, жінці доводиться долати більше перешкод, ніж чоловікові. Як зазначає соціолог Барбара Рескін,

«в різних професіях і галузях спостерігається гендерна сегрегація, коли чоловіки і жінки концентруються на різних посадах і рівнях в ієрархії робочих місць».

Відповідно для жінки шлях до влади пов'язаний з подоланням численних перешкод, навіть якщо вона володіє відповідними знаннями і здібностями, а для чоловіка – з реалізацією численних можливостей. Спрацьовує правило, за яким жінка повинна бути вдвічі краща чоловіка. Жінкам-менеджерам, наприклад, дають менше інформації, або занадто короткі терміни для виконання завдання. Жінкам, як правило, не доручають завдань, які дали б їм можливість набути необхідний досвід та проявити себе в якості претендента на керівну посаду (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Можливості та бар'єри, пов'язані  
з тісним взаємозв'язком професійного  
та особистого життя жінок**

№	Прояви зв'язків	Бар'єри	Можливості
1.	Необхідність поєднувати виховання дітей, роботу по дому з бізнесом	Перевтома, стрес, почуття провини перед дітьми, стереотипи	Діти є стимулом до праці, існує можливість виховувати послідовників своєї справи
2.	До бізнесу часто залучені члени родини	Неформальні відносини між начальником та підлеглими	Сильна вмотивованість, згуртованість, взаємозамінність
3.	Чоловіки часто виконують роль спонсорів жіночого бізнесу	Втрата самостійності, небезпека домагань	Значна підтримка, можливість залучення інвестицій та додаткових ресурсів

Теорія гендерного відбору лідерів (Дж. Боумен, С. Суттон) стверджує, що лідерам різної статі висуваються різні вимоги. По відношенню до жінок ці вимоги вищі: щоб отримати ту ж менеджерську посаду, що і чоловік, вона повинна продемонструвати більшу компетентність, щоб подо-

лати упереджене ставлення до себе. Варто нагадати, ці упередження є настільки стійкими, що сприймаються як природний порядок речей, що відображає жіночі і чоловічі природні здібності. Очевидно, що подолати їх дуже не просто, а тому кар'єрна ієрархія породжує гендерну асиметрію або навіть і гендерну дискримінацію.

Професійна сегрегація за статю спричиняє диференціацію доходів. Загальновідомо, що жінки за однакову роботу з чоловіками отримують меншу заробітну плату. Хоча в умовах кризи, показують дослідження, саме ця обставина ставить жінок у більш вигідне становище. З метою економії коштів керівники фірм частіше звільняють «дорогих» керівників підрозділів – чоловіків і ставлять на їх місце більш «дешевих» керівників – жінок, які за своєю компетентністю та організаційними здібностями, виявляється, нічим не поступаються чоловікам.

Особливої уваги в рамках першого підходу заслуговують теорії, в яких дослідники намагалися поєднати маскуліність та фемінність в категорію андрогінії. Так, Дж. Спенс під андрогінією має на увазі поєднання високої маскуліності та фемінності. В свою чергу, С. Бем в андрогінії вбачає баланс між маскуліністю та фемінністю. Головною проблемою цих теорій є соціальний аспект сприйняття фемінності та маскуліності окремо один від одного. Таким чином, на практиці, стремління людини до підвищення своєї маскуліності чи фемінності, задля досягнення успіху в певному соціумі, може призвести до внутрішнього конфлікту.

Журналістка Дейл О'Лірі вивчала зв'язок між статево-рольовими стереотипами і виправданням повільного кар'єрного зростання жінок. На її думку, без будь-яких об'єктивних підстав жінкам приписують ряд настанов на роботу, які і визначають її статус. Серед них впевнення про те, що жінки працюють лише заради «шпилькових» грошей (тобто невеликої заробітної плати); в роботі їх більше цікавлять суто комунікативні та емоційні моменти; жінкам більше подобається робота, що не вимагає інтелектуальних зусиль; вони цінують

самоактуалізацію і кар'єрне зростання менше, ніж чоловіки. Основою цих упереджень є, вважає Д. О'Лірі, інші, не менш хибні уявлення про відсутність у жінок компетенції, незалежності, змагальності, логіки, домагань і т.д. Жінка має більше шансів зайняти керівну посаду середньої ланки, тоді як вищі керівні посади, як правило, беззастережно віддаються чоловікам. Серед механізмів кар'єрної дискримінації принцип «скляної стелі», що відображає «штучні бар'єри, засновані на відносинах чи усталених в організації упередженнях, які перешкоджають просуванню кваліфікованих співробітників на керівні посади» [112].

Слід зазначити, що ставлення до жінки-керівника не однозначне. Разом з тим, і жінки і чоловіки схильні вважати, що жінки-керівники мають деякі переваги перед чоловіками-керівниками. Так група західноєвропейських вчених, провівши дослідження в більш ніж десяти країнах, виявила, що більшість чоловіків визнають, що, займаючи керівну посаду, жінки рідше «зриваються», з ними легше вирішувати будь-які питання, вони менше залежать від настрою і краще дбають про підлеглих.

Але, з іншого боку, є думка, що жінки частіше керуються критеріями «подобається – не подобається», а не «корисно – не корисно». А тому у колективах, очолюваних жінками, завжди є улюбленці, плітки, підсиджування, невмотивовані підвищення і звільнення. Роботу своїх співробітників жінки схильні оцінювати не за результатом (обсягом виручки, рейтингом ділової активності), а за підказкою почуттів. Очевидно, що дана позиція значною мірою визначається пануючими стереотипами фемінності / маскулінності, тоді як на сьогоднішній день подібні протиставлення не рівнозначні співвідношенню емоційність / розсудливість.

Основні лідерські якості, стилі управління, а також професійне самовизначення, які притаманні жінкам та чоловікам під час здійснення ними управлінської діяльності, наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Відмінності у якостях, стилях управління,  
професійному самовизначенню успішних жінок і чоловіків**

Жінки	Чоловіки
<b>Лідерські якості</b>	
Вміння йти на компроміс; товарицькість; більша витривалість до стресових ситуацій; сміливість та активність у налагодженні соціальних контактів; доброзичливість; емпатія; гнучкість поведінки в різних ситуаціях; відкритість; ясне уявлення про цілі	Здатність до ризиків; відсутність страху; впевненість у собі; високі вимоги до підлеглих; об'єктивність; вміння протистояти тиску; орієнтованість на постійні нововведення; змагальність; ініціативність; владність
<b>Стиль управління</b>	
Демократичний (роль соціального лідера); вплив через винагороду	Авторитарний (директивний); вплив через примушування
<b>Професійне самовизначення</b>	
Орієнтованість на соціальну взаємодію, безпечні умови праці, стабільність та економічну незалежність	Орієнтованість на підприємницьку активність, змагальність, новизну. Важлива оцінка професійної діяльності

Е. Іглі зі співавторами показали, що ефективність виконання лідерської ролі чоловіками і жінками залежить від багатьох факторів і проявляється по-різному. Чоловіки проявили ефективність:

- а) при виконанні завдання;
- б) при керівництві чоловіками;
- в) у військових організаціях і в ролі спортивних тренерів;
- г) на нижчому рівні управління, що вимагає технічних здібностей.

Жінки були більш ефективними:

- а) при встановленні міжособистісних відносин;
- б) у сфері освіти, бізнесу, на соціальній і державній службі;
- в) на середньому рівні управління, де потрібно встановлювати міжособистісні відносини.

Питання гендерної асиметричності реалізації лідерських здібностей є комплексною, а його вирішення носить міждисциплінарний характер. Аналіз проблеми дозволяє зробити висновок, що пошук причин гендерної диспропорції лідерства, відмінностей (чи доказів їх відсутності) між лідерами – чоловіками і лідерами – жінками ведеться за п'ятьма напрямками. По-перше, традиційні теоретичні підходи, сформовані в психології: когнітивізм, біхевіоризм, фрейдизм. По-друге, загальні теорії гендерних відмінностей. По-третє, класичні лідерські концепції, що розглядають фактор статі. По-четверте, власне гендерні теорії лідерства. П'ятий напрямок складають роботи, де гендерна дискримінація розглядається чинником гендерної диспропорції лідерства.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Що таке резонанс?
2. Які є типи дисонансних лідерів?
3. Охарактеризуйте егоцентричних лідерів.
4. Які є стилі поведінки емоційного лідера в організації?
5. Охарактеризуйте ідеологічний стиль емоційного лідерства.
6. Що таке емоційний інтелект?
7. Які Ви знаєте компоненти емоційного інтелекту лідера?
8. Що таке харизматичне лідерство?
9. Охарактеризуйте цифрове лідерство?
10. Хто такий сучасний інноваційний лідер?

### ***Тести для самоконтролю***

1. Лідер, який здатний завдяки повному володінню власними та чужими емоціями дати персоналу відчуття ясності й осмисленості в роботі, надихнути на втілення в праці творчих задумів, – це:
  - а) емоційний лідер;
  - б) харизматичний лідер;
  - в) інноваційний лідер;

г) правильної відповіді нема

2. Основними стилями емоційного лідерства є:

а) ідеологічний;

б) товариський;

в) амбіційний;

г) усі відповіді правильні.

3. Здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей і бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями й емоціями інших людей із метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії, – це:

а) лідерська компетентність;

б) емоційний інтелект;

в) витримка;

г) правильної відповіді нема.

4. Основними компонентами емоційного інтелекту є:

а) сприйняття емоцій;

б) використання емоцій;

в) управління емоціями;

г) усі відповіді правильні.

5. Метод, за допомогою якого аналізують здібності потенційного чи наявного члена команди до ідентифікації та управління своїми емоціями, – це:

а) шкала емоційних тонів Хаббарда;

б) тест Майєра-Селовея-Карузо;

в) мозковий штурм;

г) правильної відповіді нема.

6. Робота з людьми із позиції емпатії, тобто здатності ставити себе на їхнє місце, поділяти думки та почуття, – це:

а) емпатійне лідерство;

б) емоційне лідерство;

в) ситуативне лідерство;

г) усі відповіді правильні.

7. Основними ознаками харизматичного лідера є:

а) спілкування;

б) співчуття;

в) рішучість;

г) усі відповіді правильні.

8. Основними типами харизматичного лідерства є:

- а) соціалізовані харизматичні лідери;
- б) неохаризматичні лідери;
- в) персоналізовані харизматичні лідери;
- г) усі відповіді правильні.

9. Психічно, емоційно й фізично здорові люди, оскільки вони є джерелом енергії для своїх команд під час криз і викликів, та люди, які здатні до постійного навчання, до постійного розвитку особистості, – це:

- а) харизматичні лідери;
- б) інноваційні лідери;
- в) цифрові лідери;
- г) правильної відповіді немає.

10. Стратегічне використання цифрових активів компанії для досягнення її бізнес-ціле – це:

- а) цифрове лідерство;
- б) емоційне лідерство;
- в) ситуативне лідерство;
- г) правильної відповіді немає.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60–64. DOI: 10.32702/23066814.2021.11.60

2. Гацько А. Ф., Смігунова О. В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. 2016. Вип. 177. С. 61–67. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/16662>

3. Гурман О. М. Гендерні аспекти лідерства в малому підприємстві України. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 26. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-03>

4. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 135–147. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.135>

5. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 109–114. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.109.

6. Кифяк В. І., Лусте О. О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктацій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 1 (15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-47-61](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-47-61)

7. Кікінежді О. М., Савелюк Н. М., Мороз Л. І. Соціально-психологічний феномен жіночого лідерства в Україні. *Вісник Національного університету оборони України : збірник наукових праць*. Київ : НУОУ. 2021. Вип. 2 (60). С. 56–63. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/20807>

8. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навчальний посібник / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

9. Крамаренко І. С., Іщенко О. А., Чепелева А. А. Гендерні стереотипи в бізнесі: сучасний стан та демократичні перетворення. *Вісн. ХНАУ. Сер. Економічні науки*. Харків : ХНАУ. 2021. Т. 3. № 2. С. 11–19. URL: <http://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/5613>

10. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 51. С. 120–138. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>

11. Лисенко О. М., Кримова Н. О. Емоційне лідерство в групі: ресурси і ризики. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 1. Т. 3. С. 68–73. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/1234/10721>

12. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

13. Обов'язкові складові особистості харизматичного лідера як запорука його успіху. О. Романовський та ін. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2017. № 1. С. 60–73. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35619>

14. Рейкін В. С. Феномен харизматичного лідерства: доміанти та дискусійні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-62>

15. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 3. С. 691–696. URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/117.pdf>

16. Романовський О. Г., Пономарьов О. С. Парадокси харизматичного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2017. № 1. С. 47–56. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/29169>

17. Романюк О. Ф. Сучасні підходи до дослідження гендерних аспектів лідерства. *Наковий вісник «Демократичне врядування»*. 2021. Вип. 2 (28). URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.28.2021.250435>

18. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака, Т. О. Соболевої. Київ : КНЕУ, 2021. С. 31–54.

19. Самко А. М. Особливості харизматичного лідерства. Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/724776/1/%D0%A11%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf>

20. Стародубець В. С. Саморозвиток особистості керівника як лідера інновацій в умовах системних змін. *Humanities Studies*. 2020. Вип. 6 (83). С. 180–197. URL: <https://doi.org/10.26661/hst-2020-6-83-13>

21. Пашко Л. А., Красавцева Л. Ю. Емоційна освіченість як основа резонансного лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 66–71. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.13.66

22. Рейкін В. Феномен харизматичного лідерства: доміанти та дискусійні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-62>

23. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі : конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ

ім. Ігоря Сікорського; уклад. : А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

24. Усанова Л. А., Нестеренко М. М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. *Філософські обрії*. 2015. № 3. С. 98–106. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CN=1&S21FMT=ASP\\_met&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=FiloFilo\\_2015\\_33\\_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CN=1&S21FMT=ASP_met&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=FiloFilo_2015_33_11)

25. Федорова Ю. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2019. Вип. 6 (12). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01)

26. Філіпчук Н. В., Додянка Л. Д. Необхідність розвитку емоційного інтелекту врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7333>

27. Шавкун І., Дибчинська Я. Компетентності цифрового лідера в контексті VUCA-світу. URL: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.189284>

28. Шеленкова Н. Гендерні особливості прояву лідерства у молоді. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 68 (4). С. 162–168. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-68-4-162-168>

29. Що таке цифрове лідерство та чому це важливо? Які характеристики цифрових лідерів? URL: <https://uk.rayhaber.com/2022/10/dijital-liderlik-nedir-neden-onemlidir-dijital-liderlerin-ozellikleri-nelendir/>

30. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. DOI: 10.34132/pard2020.09.11

31.5 типів харизматичного лідерства. Найкраща практика у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/charismatic-leadership/?limit=all>

## СТРУКТУРА ОБРАЗУ ЛІДЕРА

- 3.1. *Лідерські компетенції в теперішніх умовах ведення бізнесу*
- 3.2. *Творчість і креативність – складники портрета успішного лідера*
- 3.3. *Самопрезентація, майстерність публічного виступу та комунікативні стратегії переконання як складові особистості сучасного лідера*
- 3.4. *Формування позитивного іміджу лідера*

### **3.1. Лідерські компетенції в теперішніх умовах ведення бізнесу**

Лідер у буквальному розумінні – це завжди людина, що «йде попереду». Лідер – це особа в організації, яка має визначний авторитет і вплив, використовуючи його з метою координації спільної роботи і досягнення цілей управління. Лідери вміють зарядити команду, згуртувати її та створити сприятливу атмосферу, завдяки чому ефективність роботи підвищується. Зазвичай лідери нестандартно дивляться на звичні речі та дбають про майбутнє команди та бізнесу [103].

Чи кожна людина може стати лідером в організації? У дослідників лідерства як явища на сьогодні існують різні позиції щодо цього питання. Але всі погоджуються з тим, що особистість повинна володіти певним лідерським потенціалом, який можна розвинути і спрямувати на користь організації.

Потенціал співробітників – один із найважливіших чинників, які визначають ефективність організації. Тому важливо його визначати та планувати розвиток, виходячи з поточних потреб компанії та можливих змін у майбутньому [104].

*Лідерський потенціал* в узагальненому вигляді розглядається як можливість і готовність індивіда до ефективної лідер-

ської поведінки. Він є соціально-психологічною характеристикою особистості, що може як виявлятися ситуативно, так і не залежати від ситуації і зумовлює здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Це сукупність внутрішніх потреб, можливостей, цінностей, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності особистості, який забезпечує її вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань та досягненні цілей організації.

До компонентів лідерського потенціалу можна віднести такі складові:

- психофізіологічну (тип темпераменту, здоров'я, здатність впливати на оточення, сила духу, цілеспрямованість тощо);
- соціальну (комунікативні вміння, самостійність, адаптивна поведінка, ініціатива та старанність, самооцінка);
- інтелектуальну (розвиток мови, критичного та логічного мислення, компетентність та інші soft skills);
- емоційну (рівень емоційного інтелекту).

Сучасний менеджер повинен бути лідером в організації, а це означає, що розвиток лідерських здібностей та лідерського потенціалу – обов'язкова складова його професійного розвитку та саморозвитку.

Стратегічний план розвитку лідерського потенціалу може складатися з двох основних напрямів:

1. Діагностика власного лідерського потенціалу.
2. Розробка напрямів розвитку лідерського потенціалу.

Діагностика власного лідерського потенціалу передбачає оцінку можливостей особистості, яка повинна бути досліджена з різних сторін. Елементи аналізу особистого потенціалу відображено на рис. 3.1.

Надважливе значення належить оцінці сильних і слабких сторін особистості. Такий аналіз може бути здійснено за різними методами і включати дослідження психотипу людини, проведення самооцінки, а також залучення до оцінювання зацікавлених осіб (керівника, підлеглих, родини, друзів, клієнтів, партнерів тощо).

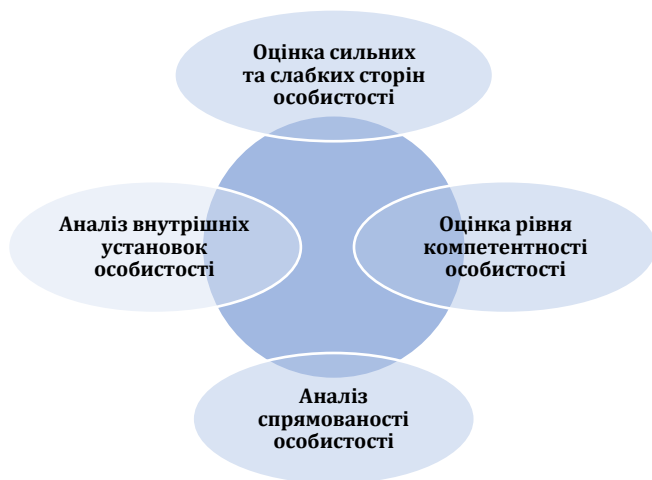


Рис. 3.1. Напрями діагностики власного лідерського потенціалу

Сильні та слабкі сторони людини взаємопов'язані. Самодостатня особистість завжди визнає, що має недоліки, адже недоліки людини – це риси, які за вольової дії дають змогу розвиватися. Якщо займатися саморозвитком, то згодом усі слабкі сторони людина здатна перетворити на сильні.

Оцінка компетенцій – необхідна умова діагностики лідерського потенціалу менеджера. Адже компетентнісний підхід сьогодні – це «золотий стандарт» системи професійного розвитку персоналу. Компетенції можуть бути оцінені за структурою, наведеною на рис. 3.2.

Сьогодні безліч наукових праць присвячені пошуку «ідеального» переліку компетенцій лідера. Загальною усі компетенції можна поділити на ключові, базові та фахові.

Сучасні дослідження вирізняють 4 найважливіші лідерські компетенції, які характерні найсильнішим лідерам (agile leaders):

1. Сприйнятливість і відкритість. Такі лідери використовують зворотний зв'язок та усвідомлюють, що інші можуть знати більше, ніж вони.



3.2. Структура компетенції

Сьогодні безліч наукових праць присвячені пошуку «ідеального» переліку компетенцій лідера. Загальною усі компетенції можна поділити на ключові, базові та фахові.

Сучасні дослідження вирізняють 4 найважливіші лідерські компетенції, які характерні найсильнішим лідерам (agile leaders):

1. Сприйнятливість і відкритість. Такі лідери використовують зворотний зв'язок та усвідомлюють, що інші можуть знати більше, ніж вони.

2. Адаптивність. Такі лідери усвідомлюють те, що світ постійно змінюється, і розуміють, що змінювати свою думку та шлях залежно від нової отриманої інформації – це прояв сили, а не слабкості.

3. Далекоглядність. Такі лідери володіють стратегічним мисленням, уміють бачити та формувати довгострокові цілі та плани.

4. Залученість. Такі лідери активно цікавляться новими трендами та проектами; орієнтовані на взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

На думку «гуру» менеджменту М. Голдсмита [247], сучасний лідер повинен бути зосереджений на глобальному мисленні, він має дивитися на весь світ, а також формувати команди.

Класики менеджменту вважали також необхідними якостями лідера – достойність, орієнтованість на глобальні суспільні цілі, гідність, стратегічне мислення.

Окрім того, ефективний лідер повинен володіти організаторськими здібностями, практичною спрямованістю розуму, тактом, силою духу, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю, емоційним інтелектом та іншими компетенціями, які сьогодні прийнято відносити до soft skills (м'яких навичок).

Одним з елементів особистого потенціалу є внутрішні установки людини, які включають її принципи, цінності, реакції, моделі поведінки. Психологічна установка – це неусвідомлені думки й емоції людини, що виходять з її попереднього досвіду та визначають її дії у різних ситуаціях. Це деяка схема, ядро нашого світогляду, призма, через яку ми бачимо зовнішній і внутрішній світ. Саме виходячи з глибинних психологічних установок, ми складаємо судження та ухвалюємо більшість рішень у житті. Зазвичай внутрішні установки формуються ще в дитинстві, а також в процесі виховання та взаємодії з середовищем.

Для розвитку потенціалу також важливою є спрямованість особистості – система її спонукань до життя та діяльності. Саме в цій властивості виражаються цілі, заради яких діє особистість, її мотиви, інтереси, ідеали. Саме спрямованість визначає основні тенденції поведінки. До структури спрямованості включають: потяги, бажання, прагнення, інтерес, схильність, ідеали, світогляд, переконання. В професійній сфері саме наша спрямованість найчастіше визначає професійну сферу, бажану посаду та пріоритетні умови майбутньої роботи.

Проведена діагностика власного лідерського потенціалу є передумовою розробки стратегії його розвитку. Загалом формування стратегії може бути здійснене за такими елементами (див. рис. 3.3).

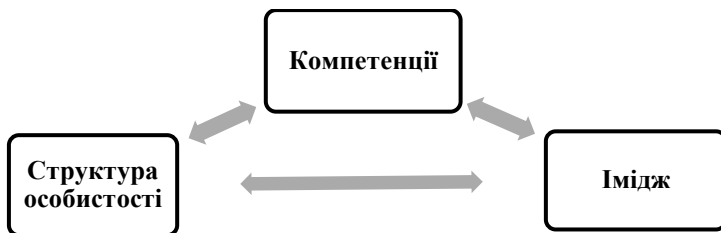


Рис. 3.3. Елементи стратегії розвитку лідерського потенціалу

Джерело: [103]

У структурі особистості вирізняють як вроджені компоненти, так і набуті, які людина має можливість розвивати, підсилювати або нівелювати. Особлива увага повинна приділятися сильним сторонам, навколо яких варто будувати особисту стратегію позиціонування. Фахівці стверджують, що один із визначальних факторів успіху – інвестування саме в свої сильні сторони. Залежно від сфери діяльності, умов середовища та ситуації, варто виокремити хоча би невеликий перелік якостей, на яких доцільно сфокусуватися. Якщо ви прокачаєте свої сильні сторони, це сформує вас як лідера.

Проте не варто нехтувати і можливостями ліквідувати чи зменшити вираженість слабких сторін. Для цього може використовуватися навчання, отримання необхідного досвіду, моральне та матеріальне стимулювання, методи психотерапії, тімбілдінг, коучинг тощо.

Важливим аспектом є дослідження сутності «лідерські якості». Розглянемо спершу зміст дефініції «якість». Спершу термін «якість» використовувався для позначення філософської категорії. Є думка, що родоначальниками запровадження терміна «якість» були Аристотель і Гегель. Зокрема, Гегель вважав, що якість насамперед «тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість» [127].

У своєму дослідженні терміна «якість» як філософської категорії А. Фрайман визначив, що «якість» – ємна, складна й універсальна категорія, яка має безліч особливостей і різних аспектів. Якість відображає стійкі взаємини складових об'єкта, які характеризують його специфіку. Категорія «якість» характеризує не так внутрішні властивості об'єкта, як його зовнішні властивості, особливості його взаємодії з іншими об'єктами і насамперед – здатність об'єкта приносити користь іншим об'єктам при взаємодії. О. Радугін вважає, що якість є як внутрішньою основою всіх властивостей, характерних цієї речі, але це внутрішня основа виявляється тільки при взаємодії цього предмета з іншими предметами [190].

Лідерські якості – це риси, які забезпечують здатність виділятися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми; успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей; вміння гідно опановувати зміни та пристосовуватися до нових і часто складних ситуацій, створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

В. Мороз зазначив, що більшість дослідників вирізняють такі лідерські якості:

1. Загальнопрофесійні якості: висока теоретична та практична підготовка, системне бачення професійних проблем, здатність до професійної адаптації, прогностичної діяльності, виконання функційних обов'язків; володіння методами керування колективом, вміння бачити ключове завдання, розподіляти роботу в колективі.

2. Якості творчої діяльності: широкий загальний світогляд, творче ставлення до роботи, володіння методами творчості, педагогічна майстерність, висока методична підготовка.

3. Соціально-психологічні якості: вміння організувати продуктивні особистісні контакти, внутрішньоколективне спілкування, вміння враховувати індивідуальні особливості підлеглих, вимогливість до підпорядкованих, вміння розбиратися в людях, здатність привертати до себе людей, вселяти довіру,

впливати на підлеглих особистим прикладом, задавати бадьорий, діловий тон у роботі, вміння переконувати інших, урівноваженість, схильність до вивчення людей, інтерес до їхніх потреб.

4. Соціально-комунікативні якості: вміння відстоювати інтереси свого колективу, організовувати контроль і стимулювати інших членів групи, товариськість, легкість вступу в контакт з людьми, психологічний такт, відповідальність, обов'язковість, чесність і порядність, нормальна емоційно-психологічна збудливість, правильність артикуляції, гарна постановка голосу [150].

Відомий американський консультант У. Бенніс, який досліджував 90 успішних лідерів і визначив такі чотири групи лідерських якостей:

- керування увагою, або здатність так представити сутність результату, мети або напрями руху/дій, щоб це було привабливим для послідовників;

- керування значенням, або здатність так передати значення створеного образу, ідеї чи бачення, щоб вони були зрозумілі й прийняті послідовниками;

- керування довірою, або здатність побудувати власну діяльність з такою сталістю й послідовністю, щоб одержати повну довіру підлеглих;

- керування собою, або здатність настільки добре знати та вчасно визнавати власні сильні й слабкі сторони, щоб для посилення слабких сторін уміло залучати інші ресурси.

Із-поміж найбільш значущих лідерських якостей наковці та практики з питань дослідження лідерства вирізняють такі:

- 1) далекоглядність, вміння бачити перспективи;
- 2) життєва активність, прагнення до досягнення успіху;
- 3) стійкість до стресів;
- 4) вміння вирішувати проблеми;
- 5) твердість, вимогливість, рішучість;
- 6) наявність харизми або чарівливості;
- 7) гнучкість (здатність відповідати на зміну умов та продукувати нові ідеї);
- 8) здатність розуміти людину;

- 9) комунікативні здібності (вміння взаємодіяти та співпрацювати);
- 10) здатність заслужити довіру інших;
  - 11) доброзичливість;
  - 12) здатність бути справедливим і чесним щодо інших;
  - 13) послідовність у прийнятті рішень та діях щодо їх виконання;
  - 14) надійність у відносинах;
  - 15) вміння мотивувати співробітників;
  - 16) стійкість і непохитність перед опонентом;
  - 17) здатність брати на себе відповідальність;
  - 18) здатність організувати підлеглих на вирішення питань;
  - 19) здатність відстоювати інтереси колективу;
  - 20) здатність планувати свої дії та дії підлеглих;
  - 21) вміння визначати пріоритети [149].

Сучасний глобальний розвиток усіх сфер існування світу вимагає нового підходу до управлінського елемента у господарській діяльності бізнесу, що реалізується у становленні провідних лідерів. Нині відбувається значна зміна філософії бізнесу – її направленість полягає не лише на особисте збагачення власників, а на подолання бідності, підвищення рівня життя кожної людини, добробуту всього суспільства. Особливо гостро це питання зараз відчувається у нашій країні під час дії інтенсивних бойових дій за повномасштабної війни, яку розпочала росія. Прагнення до свободи українського народу проявляється не тільки у відстоюванні суверенності держави, а в усіх проявах його життєдіяльності: прав, культури, мистецтва, економіки тощо. Відповідно дух свободи переноситься і на підходи та стилі в управлінні бізнес-структурами, які потребують нових лідерів, з новим розумінням сучасним потреб.

Сучасне суспільство навпаки вимагає від лідера нового покоління поваги співробітників, прояву довіри, консультування щодо вирішення відповідних проблемних питань. Це можливо здійснити шляхом наділення владою співробітників, тобто відкрити їх внутрішні сили за рахунок можливості

«дозволити своїм працівникам думати своєю головою й дозволити їм використовувати свої знання, досвід і мотивацію для того, щоб отримати відмінний потрібний результат».

Через це ефективний лідер повинен зосередитися на плідне співробітництво з членами команди, а не на критичну оцінку кожного підлеглого зокрема. Саме такий підхід до управління в сучасній комерційній організації забезпечить перехід від ролі посадовця-начальника (контролера) до ролі посадовця-лідера (натхненника, партнера). Водночас має реалізуватися диференційний підхід до вибору стилю лідерства залежно від рівня розвитку здібностей його співробітника (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Ранжування стилів лідерства нового покоління до рівня здібностей підлеглих

Отже, ефективність застосування відповідного стилю, враховуючи конкретну ситуації, залежить від володіння лідером такими важливими вміннями та особливостями, як-от:

- діагностика (майстерність об'єктивно оцінювати компетентність й зацікавленість підлеглих);
- гнучкість;
- комунікативність;
- партнерство.

Наведені характерні риси лідера є обов'язковими для забезпечення сучасних вимог організацій та підприємств, що передбачає реалізацію допомоги співробітникам у досягненні поставлених цілей і формує основну функцію посадового лідера – служіння. Тобто «вони не чекають від своїх підлеглих, щоб ті догоджали начальству, – навпаки, посадові лідери-слуги хочуть змінити на краще життя своїх працівників і в цьому процесі вплинути на діяльність підприємства». Такими діями лідер нового покоління віддає перевагу вихованню у членах колективу гідності та самоповаги.

У бізнесі дуже важливі правильні судження та об'єктивно здійснені висновки, тому лідерам нового покоління слід навчитися виховувати у своїх підлеглих уміння усвідомленої самооцінки та здатності об'єктивного мислення щодо відтворення у власній уяві реальних ситуацій. Бізнесмен повинен чітко і точно сприймати будь-яку складну дійсність, швидко й адекватно реагувати. І така точність та об'єктивність оцінки можлива лише тоді, коли лідер чітко знає свої сильні і слабкі сторони. «Успіху може досягти лише компанія чи група людей, знаючих себе, здатних адекватно справитися з будь-якою ситуацією». Такий колектив не матиме внутрішніх розбіжностей, а навпаки працюватиме як єдине ціле.

До соціально-психологічних особливостей лідера нового покоління належить скромність – характерна риса посадовця, яка проявлятиметься у його поведінці, рівноправності у спілкуванні з іншими, не намаганні виділитися з-поміж інших, не демонструванні своїх посадових впливів ні у колективі, ні поза його межами.

Із цього випливають й інші особливості – повага та довіра. Справжній лідер повинен завжди поважати підлеглих, своїх послідовників, й навзаєм отримує повагу оточення. Довіра,

своєю чергою, є фундаментом влади. Її досягти при нещирості неможливо. Обов'язково настане той момент, коли лідер проявить свої якості, і це призведе до руйнування всіх збудованих спільних стосунків. Довіра – це те, що довго здобувається, а втрачається за мить.

Лідер зможе підвищити легітимність тільки через довіру, використовуючи низку певних інструментів: м'якість, терплячість, переконання, схвалення, здатності навчатися, відкритість, цільність, постійність, визнання своїх помилок та їх усунення, водночас повинна панувати атмосфера розуміння й добрототи. Відтак лідер нового покоління має бути ініціативним і зобов'язаний працювати над підвищенням довіри до комерційної організації загалом.

Доволі часто трапляються ситуації, коли лідери, проявляючи свою ініціативність, впевненість у правильності рішень, отримують зворотний ефект – невдачу в бізнесі. Це виникає через відсутність смиренності та стриманості. Довіра без смиренності дуже близька до зарозумілості.

Лідер може досягти ефективного впливу на колег, якщо проявлятиме терпимість у стосунках і стримуватиметься від негативних висловлювань на адресу співробітників. Неприйнятним є обговорення прорахунків, чи незрозумілості у певних ситуаціях, з іншими членами колективу, необхідне з'ясування стосунків з особою, яка має безпосередній стосунок до цієї ситуації. Справжній лідер має чітко розділяти людину та її вчинки, вибирати проактивну реакцію, не виходити за межі свого впливу, дотримувати обіцяного тощо. Щоб підлеглі відчували піклування та турботу, лідеру доцільно шукати у них тільки позитивні характеристики, сприяти відкритості у висловлюванні.

Сміливою особистісною рисою лідера є визнання своїх помилок та вміння просити вибачення у підлеглих. Справедлива поведінка лідера формується через дотримання чітких визначених правил, меж, очікувань та наслідків.

Загалом успіх лідера сучасної організації залежить від його уміння залучати колег до обговорення та вирішення важ-

ливих проблем та питань, від майстерності делегувати повноваження, вміння використовувати інноваційні методи та інструменти, розвивати самоконтроль.

У таблиці 3.1 розглянуто найважливіші лідерські якості для керівників різних управлінських рівнів.

Таблиця 3.1

**Лідерські якості керівників різних управлінських рівнів**

№ з/п	Найбільш важливі лідерські якості	Рівні управління / вага якості, де 21 – максимальна вага, а 15 – мінімальна вага		
		1-й рівень	2-й рівень	3-й рівень
1.	Далекоглядність, уміння бачити перспективи	21	-	-
2.	Стійкість до стресів	-	16	18
3.	Вміння вирішувати проблеми	20	20	15
4.	Комунікативні здібності (вміння взаємодіяти та співпрацювати)	-	15	19
5.	Здатність бути справедливим і чесним щодо інших	-	-	17
6.	Здатність брати на себе відповідальність	19	17	-
7.	Здатність організувати підлеглих на вирішення питань	18	21	20
8.	Здатність відстоювати інтереси колективу	17	19	21
9.	Здатність планувати свої дії та дії підлеглих	15	18	16
10.	Вміння визначати пріоритети	16	-	-

Джерело: [149]

Як бачимо, на кожному з управлінських рівнів є свій попит на ті чи інші лідерські якості, а отже цілком ефективний

управлінець, наприклад, другого ієрархічного рівня, може бути менш успішним на першій або третій ланці прийняття управлінських рішень.

Необхідним елементом сучасного лідера є постійне підвищення його компетентностей. Головним трендом професійного розвитку є неперервна освіта, яка має на меті збереження та примноження потенціалу людини протягом усього її життя. Неперервна освіта повинна реалізовуватися через формування траєкторії особистого професійного розвитку, тобто плану розвитку необхідних компетенцій. У такому плані повинні бути сформульовані лідерські якості, які необхідно розвинути; порядок та форми їх набуття; ресурси, які необхідні для реалізації стратегії розвитку лідерського потенціалу [103].

Визначимо традиційні та інноваційні методи розвитку лідерських компетенцій (табл. 3.2).

Таблиця 3. 2

### Методи розвитку лідерських компетенцій

Традиційні	Інноваційні
Тренінг, вебінар, читання книг та статей, формальні зустрічі для обміну досвідом, конференції, спеціалізовані угруповання, спеціалізовані відеоканали	OOCs, квести, кіноклуби, SMS-тренінги, командний тренінг (Team Training)
Менторинг, коучинг, сеанси зворотного зв'язку	peer-learning (взаємне навчання), shadowing (від англ. «бути тінню» – безпосереднє спостереження за роботою спеціаліста), buddying (від англ. «партнер» – наставництво від рівного за рангом)
Action learning (навчання дією), ротация працівників, Job Assignment (призначення на нові проекти чи посади)	командне навчання, самоорганізовані команди

Прикладом комплексного практичного тренінгу, що допомагає розкрити внутрішній лідерський потенціал, може слу-

гувати модуль 4X4 «Ефективний керівник», запропонований тренінг-центром (Ефективний керівник. Модульний тренінг). Такі програми дають змогу учасникам оволодіти компетентностями, що допомагають підвищити свою персональну ефективність, а саме: планувати свій час більш раціонально, оцінювати свою діяльність і тимчасові перспективи, опановувати прийоми постановки і досягнення цілей, долати невпевненість у собі, керувати своїми емоціями, формувати вміння завчасно виявляти причини, що призводять до стресу, використовувати різні способи виходу зі стресового стану, зупиняти розвиток конфліктних ситуацій ще на початкових фазах тощо.

Також варто зазначити, що в інтернет-просторі є чимала кількість пропозицій різного рівня з розвитку лідерських якостей. Так, наприклад, менеджери-початківці можуть скористатися послугами Центру програм з лідерства служіння, в арсеналі якого корисними є:

- майстер-клас із розвитку лідерських якостей «Лідерами не народжуються»;

- тренінг цілепокладання та мотивації «Як підкорити Еверест»;

- тренінг з тайм-менеджменту «Магія часу»;

- тренінг ефективної комунікації «Як говорити, щоб тебе чули та як слухати, щоб з тобою розмовляли»;

- тренінг із вирішення конфліктних ситуацій «Як не зирвати голос у процесі доведення своєї думки або мистецтво управління конфліктами»;

- тренінг розвитку емоційного інтелекту «Усе це мої почуття»;

- тренінг розвитку навичок роботи у команді «Один у полі не воїн»;

- майстер-клас «Сучасні можливості особистісної та професійної комунікації» (Центр програм з лідерства служіння).

Для розвитку лідерів із новими компетенціями потрібне дещо більше, ніж звичайна еволюція їхніх компетенцій. Не менш важливим для організації, що хоче розвивати лідерів, є визначення своєї культури, структури та процесів управління.

Дослідники виявили три сфери, над якими багатьом організаціям ще треба добре попрацювати:

1) прозорість. У сучасному світі соціального підприємництва прозорість є найбільшою цінністю організацій. Вона допомагає підвищувати рівень довіри й поваги у середовищі, де багато працівників ставлять під сумнів справжні наміри компанії;

2) внутрішня взаємодія. Зміна топ-менеджерами акцентів у своїй діяльності від обмеженої індивідуальної відповідальності до тісної співпраці між собою сприятиме успіху організацій, зокрема, за допомогою інкорпорації центрів обслуговування в свої бізнес-моделі;

3) управління ефективністю. Те, як оцінюється успішність кожного конкретного працівника, залишається потужним фактором впливу на поведінку. Три головні критерії, що використовували організації для вимірювання успішності лідерства, це – реалізація стратегії, забезпечення досягнення планових фінансових показників, а також якісне управління операційною діяльністю [126].

Запровадження інших показників ефективності для лідерів може відбутися не одразу. Воно залежить від створення корпоративної культури, що підтримує такі компетенції, як здатність управляти компанією в умовах невизначеності та змін. Sasol, корпорація, що працює у сфері енергетики та хімії і представлена у 32 країнах, є однією з тих компаній, які досягли успіху в створенні культури розвитку через оцінювання своїх лідерів. Така оцінка базується на рівні залученості працівників, процедурах оцінювання лідерських якостей, а також на тому, як лідери пристосовуються до принципів лідерства в їхній компанії. Ця практика сприяє зміцненню культури, у межах якої лідерів заохочують бути відкритими до змін і виявляти можливості для впровадження інновацій та постійного вдосконалення.

*Лідерське покликання* – це глибоке внутрішнє переконання, що у лідера є особисте призначення і мета, які формують його життя.

Лідерське покликання має відповідати трьом критеріям [126]:

- 1) пристрасть;
- 2) талант;
- 3) можливість.

Ці критерії повинні зібратися разом, щоб їх можна було назвати покликанням.

Пристрасть є паливом, яке просуває людину вперед до її покликання і бачення. Коли люди покликані, вони мають глибоке бажання працювати, щоб виконати своє покликання і навіть страждати через нього. Отже, незважаючи на труднощі і складності, лідери готові виконати своє покликання за будь-яку ціну без скарг. Справжні лідери, які сприймають свою діяльність як покликання, повністю посвячують себе справі лідерства, хоча це вимагає величезного часу, непереборних зусиль і величезних витрат. Пристрасть лідера мотивує і мобілізує його, щоб пройти додаткові відстані для виконання свого покликання.

По-друге, лідери повинні мати талант. Просте бажання бути керівником не є незаперечним доказом покликання. Суть полягає у тому, що потрібно не тільки мати пристрасть, а й мати здібність добре робити справу лідерства. Якщо людина вважає, що вона – лідер, але ніхто не підтверджує її лідерського таланту, то лідерство не є її покликанням. Коли людина має талант лідера, її не потрібно заставляти цей талант використовувати. Вона буде себе підштовхувати і мотивувати. Мотивація та сильні боки лідера є незмінними впродовж усього його життя. Отже, низка мотиваційних здібностей і талантів є основою для найбільш ефективного використання людських ресурсів у лідерській діяльності [103].

Від талантів залежить лідерська продуктивність. Лідери найбільш продуктивні тоді, коли вони обдаровані у своїй діяльності, і вони найменш продуктивні тоді, коли роблять те, що їх не задовольняє і виснажує.

По-третє, лідер повинен мати можливість працювати керівником, що дає йому змогу самостійно й ефективно реалізувати цілі управлінського процесу. Повинно бути місце або

платформа для лідера, щоб він міг сповна використати свій талант. Потрібно шукати можливості. Після того, як лідер був мотивований, він повинен побачити можливості і хотіти діяти. Що більше можливостей є у лідера, то більше він може їх приможити. В іншому разі, незважаючи на те, що можливості доступні скрізь, вони можуть бути втрачені.

Справжнє лідерське покликання характеризується пристрастю, яка зумовлює задоволення і відчуття оновлення. Покликання може бути реалізовано лише за наявності необхідного таланту і можливості. Ці три критерії пристрасті, таланту і можливості повинні зібратися в людині, яка має покликання. В іншому разі виконувана робота може бути просто роботою, але не покликанням.

Сьогодні є сумніви щодо того, що організації можуть найняти нових лідерів просто з вулиці. Замість того, щоб шукати і залучати ззовні відомих лідерів, які можуть досягти (або не досягти) успіху в окремо взятій корпоративній культурі, для більшості організацій буде доцільно обрати нові підходи та більше інвестувати у розвиток власних потенційних лідерів. У сучасному, дуже мінливому середовищі, люди вчаться на практиці і на власних помилках. Щоб розвивати необхідні лідерські компетенції, організації можуть доручати людям більш різноманітні завдання; призначати їх на керівні посади як на більш ранніх, так і на пізніших етапах їхньої кар'єри; надавати можливість управляти бізнесом та новими ініціативами лідерам, що мають менше досвіду в традиційному розумінні; віддавати належне вмінням своїх працівників і лідерів на всіх рівнях змінювати підходи, кидати нові виклики і розвивати бізнес, у якому вони працюють [126].

Чимало організацій зазнають труднощів, призначаючи на керівні посади лідерів із досвідом, відповідними здібностями і мотивацією працювати з викликами минулої та нової бізнес-епох. Автори пропонують розглянути контекст, у якому лідери повинні діяти. Саме в ньому можна знайти відповіді на запитання про те, якими мають бути лідери (див. табл. 3.3).

**Традиційні та нові компетенції  
лідерства сьогодення**

Традиційні очікування та перспективи лідерства	Нові лідерські компетенції	Новий контекст
Фокус на індивідуальності лідера та його персональній ефективності	Фокус на лідерах як членах команд та їхніх здібностях розвивати команди і заохочувати командну роботу	Швидкий темп змін вимагає від лідерів тіснішої співпраці для можливості пропонувати інтегровані рішення в мінливому середовищі
Фінансові показники підприємства і прибутки акціонерів є головними пріоритетами	Погляд на успішність бізнесу в більш широкому соціальному контексті; вміння формулювати і комунікувати мету численним зацікавленим сторонам	Зміни у демографічній структурі та очікуваннях працівників, зокрема серед міленіалів, вимагають від організацій зосереджуватися більше на прибутках і високій меті, а не лише на прибутках
Здійснення фінансового та інвестиційного управління	Інтуїтивні вміння задавати напрям руху і підлаштовуватися під мінливі умови ринку	Швидкий темп змін вимагає від організацій відчувати, керувати та розширювати свої можливості задля досягнення планових фінансових показників та перевершення навіть власних очікувань
Досягнення стійких результатів	Упевнене лідерство в складних і невизначених ситуаціях	Постійна поява нових технологій означає, що організаціям слід вміти працювати та керувати людьми в умовах постійних інновацій і невизначеності
Маркетингова діяльність та обслуговування клієнтів	Постійне оновлення інформації та прогнозування змін очікувань клієнтів і ринку	Зміни очікувань клієнтів спонукають організації змінювати людський досвід на людський досвід, який формує

		персональний зв'язок з клієнтом поза межами продуктів чи брендів
Забезпечення ефективності діяльності та продуктивності праці	Впровадження інновацій для спрощення операційної діяльності та покращення якості продуктів/послуг	Швидкий темп змін у різних сферах бізнесу стимулює організації до постійних інноваційних розробок і безперервного вдосконалення
Управління структурованими програмами розвитку кар'єри і талантів	Мотивування штатних і позаштатних працівників; особливий акцент на співробітників з унікальним досвідом та неординарним портфоліо, щоб задовольнити очікування сьогоднішніх кандидатів	Зміни в демографічній структурі та очікуваннях працівників спонукають організації до залучення різних категорій працівників за допомогою безперервної освіти, внутрішнього переміщення і надання нового сенсу роботи
Контроль технологій, що забезпечують функціонування загальних процесів	Постійне підвищення власної технічної підкованості для користування перевагами цифрових, інформаційних технологій, а також технологій штучного інтелекту	Постійна поява нових технологій вимагає від лідерів бути технічно підкованими, незалежно від посади, яку вони обіймають
Управління ризиками та якістю	Інтегрований і більш глибокий погляд на управління ризиками та якістю на кожному рівні організаційної структури	Зміна очікувань клієнтів спонукає зосередити більше уваги на ризиках і якості, оскільки будь-яка окрема проблема може завдати шкоди бренду організації загалом

*Джерело: [126]*

Лідер нового покоління є особою, яка бере на себе відповідальність за діяльність від усього колективу, має авторитет, власний приклад та демонструє своєю діяльністю напрям досягнення цілей і мети сучасної організації.

Якщо організації хочуть мати лідерів, готових до сучасних умов, їм слід переглянути свої вихідні умови, аби створити те середовище, яке сприятиме успіху лідерів. Прозорість, внутрішня співпраця та управління ефективністю – чудова основа для початку цього процесу.

### **3.2. Творчість і креативність – складники портрета успішного лідера**

Сучасний бізнес потребує постійного джерела нових ідей, ракурсів і рішень, а також тримання руки на пульсі швидких змін. Креативні ідеї потрібні для того, щоб вирішувати проблеми бізнесу новим зручним способом. Є «професіонали від бізнесу», які вважають, ніби креативність не має реальної ваги. Вони бачать її роль у декорації, що має прикрашати продукт чи покращувати репутацію компанії. У цьому вони дуже помиляються. Креативність здатна (а насправді й мусить) фокусуватися на різноманітних цілях так само, як і будь-що інше, від добору персоналу до фінансування та вдосконалення продукту – суворий і перспективний підхід до прикладної креативності.

За допомогою прикладної креативності можливо віднайти нові ідеї до формулювання проблем, що виникли, а потім інші ідеї допоможуть вирішити ці проблеми, зроблять простішими та зрозумілишими виконавчі рішення, а також будуть ідеї щодо визначення місця, де ви перебуваєте, у якому напрямку маєте рухатися далі.

Креативність – панацея людей нового покоління. Є відомий вислів Г. Форда: «Якщо ви продовжуєте робити те, що робили завжди, то отримаєте, що завжди отримували».

Креативність у бізнесі – це вміння підлаштовуватися під нові стилі управління, змінюватися відповідно до умов, що змінюють ринок. Бізнес, насамперед малий або середній, не терпить консервативності. Зараз розвиток бізнес-технологій відбувається дуже швидко, постійно з'являються нові курси підвищення кваліфікації, нові течії в управлінні персоналом тощо.

Креативність у бізнесі потрібна для мобільності, швидкості прийняття рішення і новаторства. Найчастіше креативні люди – це ті, які, крім розвиненої уяви, мають знання в сфері економіки, управління, технології виробництва тощо.

Підприємництво – інтелектуальний рід діяльності, пов'язаний із особистісною працею людей, використанням своїх здібностей та ініціативи. Що вищий рівень освіти в окремих людей, то більшого успіху в підприємницькій діяльності вони досягають, то гостріша в них потреба в навчанні. З-поміж факторів, що визначають успіх лідера, вагоме місце посідають творчість і креативність.

Загалом поняття творчості є багатоаспектним і розглядається науковцями з різних позицій: філософії, психології, педагогіки, естетики, історії культури (релігії), а недавнім часом і з позиції економіки та суспільного розвитку [20].

Із погляду філософії творчість є необхідною умовою розвитку матерії, утворення її нових форм та їх постійною зміною внаслідок еволюції філософської думки.

Психологи ж визначають поняття творчості, виходячи з психологічних особливостей розвитку людини та критеріїв оцінки її здатності до творчої діяльності. У психології навіть сформувався окремий напрям досліджень – психологія творчості, що вивчає особливості формування людського творчого мислення, де творчість трактується як людська діяльність, результатом якої є новостворені духовні і матеріальні цінності. З педагогічного погляду важливим є процес творчої роботи, підготовки до творчості, виявлення форм, методів і засобів стимулювання та розвитку творчості. Саме тому і психологи, і педагоги вважають творчу діяльність напруженою працею, що вимагає від людини розумової активності, інтелектуальних здібностей, високої працездатності, емоцій і натхнення [117, с. 111].

Економічного змісту творчість набуває в інтерпретаціях бізнесменів, фахівців, які досліджували феномен творчості та креативності з позиції його суспільної економічної значущості.

Так, відомий британський фахівець у галузі креативної економіки, вчений-дослідник Джон Хокінс [221], сутність творчості виражає двома поняттями:

– як основний елемент життя людини, без якого неможливо нічого уявити, відкрити чи винайти;

– як людську здатність породжувати щось нове.

Індивідуальна творчість є універсальною людською характеристикою (талантом), а тому притаманна кожній особі, всім суспільствам і культурам. Це процес створення ідей чи винаходів однією чи кількома людьми, що наділені певним змістом і є оригінальними. Причому процес є незапрограмованим, непередбачуваним і таким, що приносить задоволення і настрої змагання (рішучості у конкурентній боротьбі), а отже є важливим мотиваційним фактором особистісного розвитку. Хокінс вважав, що талантом творіння володіє кожен, проте не всі знають, як ці навички використовувати. Так, на запитання «Творчими людьми народжуються чи стають?», він відповідав: «... питання неправильно сформульоване. Правильне питання звучить так: чи народилася людина для того, щоб управляти і направляти свої інтелектуальні активи». Людина, яка бере на себе управління своїми інтелектуальними активами, стає «відправною точкою» управління творчим потенціалом, уміє управляти кожним видом процесів мислення.

Кожна людина може мріяти, створюючи ідею, але не кожна може створити креативний продукт. І саме з позиції економічної діяльності творчість є процесом виробництва творчих продуктів (у виді економічного товару чи послуги), що володіють економічною цінністю (вартістю), мають економічне застосування (пов'язані з науковими і технологічними інноваціями, інтелектуальною власністю, потребують ринку та деяких юридичних правил). Між цими обома видами творчості Хокінс визначає такий зв'язок: перший різновид творчості (індивідуальної) не обов'язково приводить до другого (як економічної діяльності), проте другий потребує першого. На його думку, творчі люди є більш рішучими, володіють умінням експериментувати, мають сильне его, вміють узгоджувати в собі проти-

лежності та напруженість, прагнуть до більшої незалежності, більшої уваги надають зовнішньому образу і формі, частіше віддають перевагу складнощам і асиметрії.

Дослідження феномена творчості здійснювала також група українських дослідників [84], якими була розроблена загальна концепція творчої людини ХХ ст. «... орієнтованої в першу чергу саме на здійснення творчої, перетворюючої діяльності як діяльності для неї натуральної, сутнісної й визначаючої сенс її професійного та повсякденного існування». Відповідно до цієї концепції визначено суспільну цінність творчої людини, оскільки саме творча складова інтелекту «...виражає вищий ступінь розвитку підготовленості людини до конкретних видів діяльності й до життя загалом, до зміни стилів поведінки, до пошуку виходів із кризових ситуацій, до найбільш конструктивного раціонального прийняття рішень у складних та екстремальних умовах». Для таких творчих особистостей є характерними такі риси:

- виникнення спрямованого інтересу до певної галузі знань ще з дитинства;
- зосередженість на творчій роботі, спрямованість на обраний напрям діяльності;
- висока працездатність;
- підпорядкованість творчості, духовній мотивації;
- стійкість, непоступливість у творчості, навіть упертість;
- захоплення роботою.

Творчість уособлює спроможність людини породжувати щось нове і, виходячи з цього може розглядатися як процес продукування ідей чи створення винаходів, наповнених певним змістом і які є оригінальними й індивідуальними.

Трактування творчості з позиції економіки та інноваційних технологій переплелось з поняттям «креативність», коли людською творчою працею створювався новий економічний продукт, призначений для продажу іншим, та пов'язані з цим процесом необхідні дії щодо його якісного позиціонування на ринку, поширення та успішного збуту, які часто вимагали рішучості, ризикованості й оригінальності у прийнятті певних рішень [20].

Так, автори однієї з теорій концепції креативності «теорії інвестування», Р. Стернберг та Д. Лаверт, креативною людиною вважали таку, яка є цілеспрямованою та здатною «купувати ідеї за низькою ціною і продавати за високою». На думку Р. Стернберга, креативність передбачає здібність людини йти на розумний ризик, її готовність долати перепони, внутрішню мотивацію, толерантність до невизначеності, готовність протистояти думці оточення, а прояв креативності є неможливим, якщо немає творчого середовища. Зі слів Чарльза Лендрі – провідного спеціаліста з розвитку міст, автора книги «Креативне місто» – креативність є особливим стилем мислення, який «більше схильний до запитань, ніж до критики, який атакує не тільки загально визнані проблеми, а й те, з чим всі звикли уживатися». На його переконання, креативні люди прагнуть переглянути старі принципи й тому оперують сценаріями майбутнього, розглядають можливі винаходи, відкриття, їх наслідки тощо [121]. Вони шукають загальні риси в тому, що, здавалося б, непорівняним, створюють неочікувані комбінації, в яких і схований ключ до розв'язання цих проблем. Такою ж є й думка П. Торренса, який креативністю вважав підвищену чутливість людини до розв'язання наявних проблем, до дефіциту або розбіжностей знань, дій із визначення цих проблем, до пошуку їх рішень на основі висунення гіпотез, до перевірки й зміни гіпотез, до формулювання результату вирішення. Як творчі здібності індивіда, його здатність породжувати незвичні ідеї, відхилитися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації, розглядає креативність Р. Павлюк. Таким чином, креативність розглядається в аспекті також творчих здібностей людини, але не для створення креативної ідеї, а її здатності до «варіативності, гнучкості, інноваційності, мисленевої діяльності, що передує процесу творчої дії». Саме ці здібності (таланти) людини є особливо потрібними та цінними для сучасного бізнесу [169].

Креативністю можна вважати основну особливість творчої особистості як інтегративну якість психіки людини, що забезпечує продуктивні перетворення в діяльності особистості,

дозволяючи задовольнити потребу в дослідній активності. Адже не кожен спроможний використати оригінальні способи вирішення будь-яких життєвих чи бізнесових ситуацій.

Тож творчість здебільшого визначають як один із видів діяльності людини, а креативність – як стійку сукупність рис людини, що сприяють пошуку нового, оригінального, нетипового.

Креативність дозволяє вам створювати нові знання та свіжі ідеї, і самі ці ідеї – це те, що допоможе вам змінитися. Креативна людина – та, яка може поєднати частинки свого чи чужого досвіду і створити щось нове (рис. 3.5).

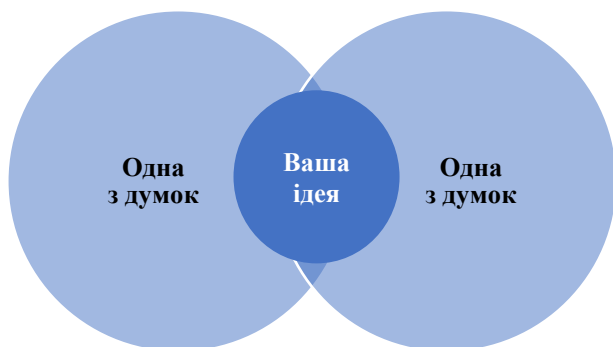


Рис. 3.5. Поєднання знання та досвіду для генерування креативних ідей

Креативність є найважливішою навичкою, що допомагає підготувати молодих людей до труднощів та викликів сучасного світу.

Креативний лідер – це не той, у кого завжди є готова стратегія, а той, хто може розгледіти її потенціал у поведінці іншого й ефективно адаптувати її до поточної ситуації.

На думку К. Білецької, основні характеристики креативного лідера є такими:

– віддає перевагу та вміє визначати цілі, які сприймаються з ентузіазмом працівниками, а не наводить сухі формулю-

вання завдань, що стоять перед компанією. Практично це передбачає талант балансування на межі між невизначеністю й конкретикою;

- це провідник концепцій: він чутливо реагує на ідеї та вміє їх так упровадити в організації, що вони отримують підтримку й ресурси, необхідні для їх реалізації;

- переконливо демонструє дієвість принципу «кожна поразка – можливість дещого навчитись» і заохочує ризиковані ініціативи;

- створює команди з високим рівнем довіри один до одного;

- дає своїм співробітникам волю займатись іншими видами діяльності та сприяє реалізації ризикованих і спірних проєктів;

- допомагає іншим аналізувати й розуміти зовнішнє середовище;

- володіє стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя». Креативний лідер володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих [20].

Креативність – це характеристика, властива всім людям, просто вона може мати різні прояви. Кожній людині може бути притаманний свій тип креативного мислення.

Є декілька класифікацій типів креативного мислення. Найбільш відомою й простою з них є класифікація за переважачою півкулею головного мозку. Уважається, що ліва півкуля головного мозку відповідає за аналітичну роботу, тоді як права – за творчість та уяву. Відповідно, у різних людей залежно від переважання однієї півкулі над іншою творчі здібності розвинуті краще або гірше.

Згідно із ще однією класифікацією, даною А. Роу, виокремлюють чотири типи креативного мислення: інтуїтивний, новаторський, образний і надихаючий.

1. Інтуїтивний тип мислення оперує попереднім досвідом при прийнятті рішень і зосереджений на результатах. З іншого боку, такі керівники зазвичай дбають про своїх працівників та

всю організацію загалом. У ставленні до конкурентів вони завжди бувають жорсткі, але чесні. Вірять, що люди є ключем до успіху в бізнесі й роблять усе можливе для досягнення успіху фірми. Основне кредо – креативність і віра в людей, що кожна особистість має величезний творчий потенціал, який потрібно розкрити та залучити (мотивувати) у творчу діяльність.

2. Новаторський тип мислення зазвичай сконцентровано на проблемах і фактах, на проведенні точних експериментів, на повному зануренні в роботу. Цей стиль типовий для вчених, інженерів, винахідників.

3. Образний тип мислення притаманний людям творчим, які володіють високими почуттями, лідерам за характером.

4. Надихаючий тип мислення характерний людям, які втілюють соціальні зміни й цілком присвячуються справі.

Основні фактори, які сприятимуть розкриттю і розвитку творчості та креативних здібностей лідерів, визначено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Фактори, які сприятимуть розкриттю і розвитку творчості та креативних здібностей лідерів**

Негативний вплив	Позитивний вплив
Недовіра керівників до нових ідей, які висуваються підлеглими	Підтримка новаторських прагнень працівників з боку вищого керівництва
Створення жорсткого контролю за діяльністю новаторів	Свобода дій новаторів при розробці нововведень
Критика і суворе покарання при допущенні помилок у процесі новаторської діяльності	Ведення дискусій та обмін ідеями без злоби і страху покарання
Чітке виконання своїх функціональних обов'язків новатором	Надання гнучких умов і режимів праці та творчого підходу до роботи
Необхідність безлічі узгоджень із розробки та впровадження нових ідей	Зменшення перешкод і використання стимулів активізації новаторської діяльності

Виникнення у вищих керівників «синдрому всезнаючих експертів»	Делегування самоврядування у творчий процес
Суворі тимчасові регламентації виконання робіт новатором	Сприятливе ставлення до нових ідей новаторів і визнання позитивного внеску новаторів у діяльність організації

*Джерело: [197]*

Креативність лідера пов'язана з інтелектом, і цей зв'язок розглянуто в таблиці 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Складники портрета успішного лідера, пов'язані з інтелектом і креативністю**

Поняття	Його визначення
Інтелект	Сукупність усіх розумових здібностей людини, що дозволяють пристосовуватися до умов свого існування, зокрема – це здатність адаптуватися до довкілля. Це структура здібностей, із-поміж яких розумові виконують найважливішу роль, водночас важливе значення мають властивості уваги, пам'яті, сприйняття.
Інтелектуальні здібності	Гострота мислення; спостережливість; виражена і різнобічна допитливість; довготривалі заняття однією справою; легкість у навчанні, вміння добре викладати свої думки; демонстрація здібностей до практичного здобуття знань; виняткові здібності до розв'язання задач; готовність пам'яті до відтворення інформації.
Індуктивність	Вміння швидко встановлювати аналогії, знаходити синонімічність чи антонімічність.
Вербальна гнучкість	Здатність групувати слова за певною ознакою, постійне збагачення власного словника як цілісність.
Вербальна експресивність	Яскравість мовлення, усного й письмового. Всі ці показники є необхідними складниками портрета успішного бізнес-лідера.
Конвергентне мислення	Мислення, спрямоване на знаходження єдиного правильного рішення задачі.
Дивергентне мислення	Мислення, яке в різних напрямках шукає вирішення задачі і може призвести до несподіваних, непередбачених висновків і результатів.

Параметри креативності	Оригінальність; продуктивність; гнучкість; здатність удосконалювати об'єкт, додаючи деталі; здатність до знаходження проблем та їх вирішення.
Перешкоди креативності	Надмірно високий інтелект (понад 170 одиниць IQ), схильність до впорядкованості та накопичення знань, готових фактів; шаблонність мислення.
Позитивне мислення	Допомагає лідеру в моменти труднощів жити у згоді з самим собою та використовувати свій внутрішній потенціал. Позитивний настрій – це «вірус продуктивності», потрібно лише вміти його поширювати.

*Джерело: [192]*

Фактори, які впливають на розвиток інтелекту та креативності:

- виховання нестандартного мислення, творчого підходу до справи, винахідливості, здатності до інновацій; ініціативності, високої комунікабельності, практичності, ризикованості;
- емоційні контакти з навколишнім світом, позитивні емоції щодо оцінки своєї діяльності, позитивне мислення. Позитивне мислення характеризує конструктивне ставлення людей до своїх проблем і проблем людства. Воно характерне тим, що людина свідомо контролює свої думки, запобігаючи укоріненню негативних думок, емоцій, вірить у себе, в кінцевий успіх, залишається за будь-яких обставин оптимістом;
- вольові якості: наполегливість, працелюбність, відповідальність, цілеспрямованість, впертість, рішучість;
- мотивація до безперервного навчання. Організація, що знаходиться в процесі безперервного навчання, має назву студіюючої;
- релаксація дозволяє понизити рівень напруження в тілі, насамперед у серці і мозку, що зумовлює поліпшення загального стану, накопичення енергії і кращої концентрації;
- самостійність, вільний індивідуалізм, індивідуалізм прагне створити свій мікросвіт та відмежуватися від іншого суспільства. Елементами індивідуалізму є незалежне існування або автономія, самодостатність і можливість обмежувати себе;

– прагнення до досконалості, потреба постійно розпочинати щось нове. Прагнення до досконалості завжди і у всьому досягати досконалості – це переконаність у тому, що будь-яка робота повинна виконуватися без помилок і що всі зусилля повинні призводити до такого результату. Людина з подібними схильностями розуміє, що досконалості домогтися дуже складно, але це розуміння не зупиняє її від того, щоб у своїх діях керуватися прагненням до досконалості;

– спрямованість на успіх, планування на декілька років наперед. Людина, зосереджена на успіху, зважає на своє бажання досягти успіху і поступово все більше відривається від реальності (того фундаменту, на якому ґрунтується справжній успіх). Окрім того, її мета, «заради чого» вона діє, – досягнення успіху. Коли успіх приходить, «заради чого» більше не існує;

– генетична спадковість [192].

Як і будь-який навик креативність лідеру потрібно тренувати. Для цього практики пропонують використовувати декілька корисних вправ. Основне правило під час виконання завдань – забути про критику, дозволити всім учасникам вільно висловлюватись та, найголовніше, отримувати задоволення від процесу.

### **НСПК**

Ця вправа корисна для розвитку вербальної креативності (вміння використовувати слова, знаходити потрібні, комбінувати їх у цікаві фрази та відчувати іронію). Завдання вправи – скласти речення, яке починається на літери абрєвіатури у назві вправи. З часом кількість літер можна збільшити.

### **До-Ре-Мі**

Ця вправа також спрямована на розвиток вербальної креативності. Завдання – за дві хвилини назвати якомога більше слів, які починаються з вказаних складів. Склади можна змінювати.

### **Вільний мікрофон**

Вправа підходить для групової роботи та розвиває вміння публічно виступати та вільно почуватися перед аудиторією, а також винахідливо відповідати на спонтанну реакцію глядачів.

Отже, основне завдання вправи полягає у тому, що один із учасників починає говорити промову на будь-яку тему (нереальну, кумедну, абсурдну тощо). Під час промови інші учасники називають будь-які слова, які виступаючий має включити у свою промову, при чому, щоб це було логічно, цікаво, кмітливо.

### **Потрібна річ**

Ця вправа спрямована на розвиток дивергентного мислення (нестандартного). Завдання – придумати якомога більше способів застосування звичним предметам (сірникова коробка, кулькова ручка, шкарпетки тощо). Під час етапу виконання завдання відповіді не критикуються та допускаються всі варіанти. Під час обговорення можна визначити основні напрями відповідей і категорії застосування речей [234].

Ці та інші вправи допоможуть тренувати креативне мислення та легко знаходити нестандартні підходи до вирішення різноманітних завдань. Працюйте над своєю креативністю і вона обов'язково принесе вам результат.

## **3.3. Самопрезентація, майстерність публічного виступу та комунікативні стратегії переконання як складові особистості сучасного лідера**

### *Самопрезентація*

Нині Україна потребує високопрофесійних, конкурентоспроможних лідерів. Окрім необхідних для роботи особистісно-професійних знань, умінь, навичок, якостей, здібностей, вміння формулювати та реалізовувати власні цілі, розвивати компетенції і запам'ятовуватися відіграватимуть вагому роль для досягнення бажаного успіху. Самопрезентація є однією з фундаментальних соціальних потреб особистості мати «своє обличчя», запам'ятовуватися іншим [204, с. 194].

Історія дослідження самопрезентації розпочалася з 50-х рр. XX ст. Одним із засновників та автором розробки проблеми вважають американського соціолога І. Гоффмана, який у 1959 році опублікував працю, присвячену аналізу феномена

самопрезентації та концепції «соціальної драматургії». Її суть полягає в проведенні аналогії між реальними життєвими ситуаціями і театральною виставою. Вчений враховує те, що людина в процесі взаємодії здатна не тільки поглянути на себе очима опонента, а й коригувати власну поведінку щодо очікувань іншого для створення більш сприятливого враження про себе і досягнення найбільшої вигоди від цієї взаємодії. Незалежно від конкретного наміру, людина зацікавлена в тому, щоб контролювати поведінку інших людей. Цього можна досягнути через вплив на ситуацію та піднесення самого себе таким чином, щоб оточуючі діяли відповідно до планів індивіда. Оточуючі люди мають доступ до багатьох джерел інформації, вони можуть створювати враження, роблячи висновки щодо зовнішності та поведінки, використовуючи власний попередній досвід та усталені стереотипи. І. Гоффман виходив із відомого шекспірівського вислову, що весь світ – театр, і люди в ньому – актори, трансформували його на свій лад: «Весь світ, звичайно, не сцена, але суттєві шляхи (пояснення), чому це не так, нелегко обґрунтувати» [54]. Послідовниками І. Гоффмана стали А. Басс, С. Бріггс, Д. Майерс, М. Снайдер, які вважали самопрезентацію загальною особливістю соціальної поведінки.

Англійський енциклопедичний словник подає таке трактування терміна «самопрезентація» – це вміння подавати себе, притягуючи до себе увагу, актуалізуючи інтерес людей до своїх відео- та аудіокастей» [256]. Етимологічно близьким до «самопрезентації» є поняття «саморозкриття», яке має ширше значення порівняно з технічним, прагматичним змістом, який має термін «самопрезентація». В американській традиції «самопрезентацію» визначають як прояв демонстративної поведінки в міжособистісних стосунках, а демонстративну поведінку – як одну з форм соціальної поведінки.

Більшість дослідників спираються на трактування «самопрезентації», запропоноване Ж. Тедеші та М. Рієсом, які формулюють його так: «Самопрезентація – це навмисна та свідомо поведінка, спрямована на те, щоб створити певне враження в оточуючих» [206, с. 25]. Це поняття є синонімічним до іміджу-

вання, оскільки має спільні мотиваційні наміри та механізми. Доволі близьким до самопрезентації та іміджування є термін «управління враженням».

О. Сорока зазначив, що загалом теоретичні підходи до проблеми самопрезентації прийнято поділяти на три групи. Перша група – мотиваційні теорії, у межах яких увага звертається на внутрішні чинники і передбачається, що самопрезентація зумовлена мотивацією. Другу групу називають ситуативними або факторіальними теоріями, предметом дослідження яких є параметри конкретної ситуації, в якій діє людина. Вважають, що особистість схильна до впливу зовнішніх чинників. Третя група теорій синтезує перші дві [204, с. 196].

На теперішній час є різні тлумачення поняття «самопрезентація», кожне з яких характеризує різні його особливості. О. Сорока навів найбільш поширені погляди науковців на сутність цього терміна (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Сутнісна характеристика поняття «самопрезентація»**

Автори	Зміст поняття
Р. Аркін	Поведінкова реалізація мотивації досягнення або уникнення невдач
Р. Баумайстер	Саморозкриття в міжособистісному спілкуванні через демонстрацію власних думок, характеру
Г. Бороздіна	Процес управління сприйняттям реципієнта шляхом цілеспрямованого привертання його уваги до таких особливостей свого зовнішнього вигляду, своєї поведінки, ситуації, які запускають механізм соціального сприйняття
Р. Майер	Прийом аргументації; образ автора (учасника дискусії), який створюється під час промови
І. Гофман	Процес виконання соціальних ролей упродовж життя. Засіб організації власної поведінки людиною, яка не усвідомлює цей процес і є пасивною у виборі засобів
Т. Пітман	Набір поведінкових стратегій: прагнення сподобатися, самореклама або самопросування, залякування, пояснення прикладом або умовлянням

Д. Майерс	Поведінка, спрямована на створення сприятливого враження, або враження, яке відповідає ідеалу тих, на кого це враження справляють; засіб підтримання завищеної самооцінки
Н. Федорова	Процес, що визначається мотивацією, має усвідомлювану мету і передбачає різноманітні засоби на рівні операцій

*Джерело: [204]*

Самопрезентація – це процес, під час якого відбувається управління сприйманням навколишнього соціуму через привернення уваги для задоволення потреб, досягнення особистісних цілей, формування образу «Я», підтримки самооцінки. Водночас потреби, мотиви та цілі можуть бути і суто індивідуальними, і нав'язаними ззовні середовищем, у якому перебуває людина.

Розкриваючи змістову характеристику самопрезентації, необхідно зазначити, що вона є своєрідним мостом, посередником між внутрішнім світом людини і зовнішнім світом інших людей; це засіб представлення внутрішньої сутності людини зовні. Зазвичай самопрезентація спрямована на створення соціально схваленого образу людини; практично будь-яка людина зацікавлена в тому, щоб позитивно впливати на інших людей, маніпулюючи ними.

Варто зазначити, що самопрезентація має глибинний характер і впливає не лише на соціальну сферу особистості, а й формує образ «Я», впливає на ставлення людини до себе та може спричиняти появу соціальних установок, страхів, прагнень тощо. Крім того, самопрезентація належить до прагнення індивіда створити бажаний образ і для зовнішньої аудиторії (інших людей), і для внутрішньої аудиторії – для себе. Свідомо чи несвідомо люди вибачають, виправдовують або захищають себе, коли це необхідно, щоб підтримати свою самооцінку і підтвердити свій образ «Я». У знайомих ситуаціях це відбувається на несвідомому рівні, в незнайомих – навмисно.

Процес самопрезентації починається з формування першого враження. На перших етапах спілкування суттєву роль

відіграють стереотипи сприйняття вчинків і почуттів іншої людини. Водночас об'єкт сприймається як носій певної ролі, ставиться задача наділення його певними ознаками, на основі яких може виникнути первинний контакт. У ситуації виникнення першого враження про людину виникає низка ефектів, що зумовлюють особливості сприйняття суб'єктом об'єкта. У процесі тривалого спілкування взаємини між людьми стають індивідуальними, які складно певним чином схематизувати й дослідити [152].

Для досягнення цілей самопрезентації, для того, щоб вона була ефективною та успішною, її необхідно правильно організувати. Йдеться про процес управління враженням про себе, керуючись особливостями соціуму, в якому людина презентує себе. Для створення успішної самопрезентації особистість може використовувати набір стратегій, технік і тактик самопрезентації.

Дослідженнями стратегій самопрезентації займалися І. Джонс і Т. Пітман, у результаті чого вони виокремили п'ять стратегій, які були сформовані на основі припущення, що самопрезентація походить від потреби підтримувати та розширювати вплив у міжособистісних стосунках, тобто у прагненні до досягнення влади:

1) «самореклама або самопросування» людиною своєї компетентності («влада експерта»);

2) «прагнення сподобатися» – така стратегія зобов'язує оточуючих бути доброзичливими та люб'язними до суб'єкта («влада харизматичності»);

3) «пояснення прикладом» – демонстрація духовної переваги («влада наставника»);

4) «заялякування» – демонстрація сили зобов'язує оточуючих підкорятися («влада страху»);

5) «благання» – демонстрація слабкості («влада співчуття»). У цьому випадку комунікатору пропонується спершу обрати типаж людини, яка здається привабливою або компетентною, або вона потребує підтримки. Далі, спираючись на власний життєвий досвід, необхідно створити потрібний образ за

допомогою спеціальних прийомів – технік: лестощів, погроз, благання тощо. Таким чином образ самопрезентації обирається в соціальному контексті, а джерелом його реалізації є комунікативні прийоми з життєвого досвіду [143].

Загалом усі техніки самопрезентації умовно поділяють на вербальні й невербальні. До невербальних належать техніки, що акцентують на зовнішньому вигляді, одязі, манері триматися тощо. Вибір конкретної техніки самопрезентації залежить від її цілей. Виокремлюють три основні цілі й відповідно три групи технік самопрезентації:

1) техніки піднесення в самопрезентації, спрямовані на підвищення значущості, статусу, авторитетності, переконливості образу; частіше їх використовують при створенні іміджу керівника або політика;

2) техніки створення неповторного образу в самопрезентації, що передбачають привертання уваги, запам'ятовування, своєрідну неповторність; їх використовують найчастіше в мистецтві та шоу-бізнесі;

3) техніки формування позитивного ставлення, що зосереджують увагу на позитивних почуттях: довірі, симпатії, інтересі.

Розглянемо чинники самопрезентації. Передусім до факторів самопрезентації зараховують ситуаційні змінні. Ситуаційні змінні впливають на мотивацію створення враження. Перший компонент самопрезентації є мотиваційним. Перед тим, як ми зможемо справити бажане враження, ми повинні бути мотивовані для цього. Цей мотив може бути викликаний декількома факторами, зокрема коли бажана зовнішня винагорода залежить від думки інших. Мотивація від самопрезентації спадає, коли ми перебуваємо в центрі уваги інших людей. Деякі стимули, такі як камери та фотоапарати можуть змусити нас усвідомити свою появу на публіці, оскільки вони нагадують нам про те, як нас бачать інші. Парадоксально, але, можливо, ігнорування або уникнення думки інших також може посилити занепокоєння щодо самопрезентації. Мотив активної самопрезентації збільшується, коли ми стикаємося з перешкодами для створення бажаного враження.

Знайомство з аудиторією – це другий фактор, який впливає на природу поведінки самопрезентації. Люди зазвичай більш уважні до враження, що вони справляють, коли вони спілкуються з випадковими знайомими та діловими партнерами, ніж коли вони спілкуються з близькими друзями, членами сім'ї та близькими людьми. Люди також схильні бути більш скромними та справжніми, коли вони спілкуються з тими, з ким вони почуваються близькими (насамперед із представниками тієї ж статі), ніж з людьми, яких вони погано знають.

Третім фактором актуалізації самопрезентації є соціальна гострота. Як тільки актуалізується мотивація зробити певне враження, людина намагається усвідомити, як це враження можна створити найкращим чином. Ця когнітивна здатність називається соціальною гостротою. Соціальна гострота пов'язана із здатністю дізнатися, що потрібно зробити, щоб успішно справити бажане враження. Зазвичай це включає прийняття точки зору інших людей та висновок про те, яка конкретна поведінка справляє певне враження.

Поведінкові навички є четвертим чинником успішної самопрезентації. Люди повинні мати можливість виконувати дії, які, на їхню думку, створюють бажане враження. Бажання справити особливе враження та знання того, що потрібно, не гарантує, що людина зможе це зробити. Для цього особистість має бути переконана, що вона має можливість відтворити бажану поведінку.

Унаслідок сучасної мобільності, а також специфіки засобів спілкування за особою слідує велика кількість людей, які формують думку про неї, опираючись головним чином на цінності матеріального плану (деякою мірою також на виховання), що особа може демонструвати, знаючи про стеження. Наприклад, одяг. Гофман вивчав одяг, який є дієвою культурною формою практик самопрезентації. Учений, віддаючи перевагу драматургічній моделі, впевнений – одяг будь-якої людини обов'язково щось означає, і вибрала вона його не спроста. Кожен якимось чином себе ідентифікує, має про себе те чи інше уявлення. А образ, створений одягом, допомагає доносити оточуючим певні

характеристики цього уявлення. Кожному знайоме відчуття дискомфорту під час примірки речей, які йому не подобаються, і, навпаки, зручності, коли ми міряємо «своє». Комфортні речі в дечому пересікаються зі справжньою особистістю, тим чи іншим судженням про свою особу. Та разом із цим одяг – це і сценічне вбрання соціального актора, що допомагає демонструвати власну ідентичність у суспільстві. Важлива умова вдалого комунікативного контакту – правильне визначення соціального статусу співрозмовника. Використовуючи одяг, ми повідомляємо іншим про свою роботу, дохід, стать, вікову групу, тобто з різних боків «описуємо» статус, який займаємо в суспільстві. Він дозволяє побачити статуси, які постійно міняються. Таким чином завдяки одягу можна визначити, ким є людина, і цим розповісти іншій людині про себе, натякнути на можливість взаємодії. Інформування за допомогою одягу – це чудова можливість передбачити ситуацію [23].

Сучасні умови вимагають від лідера самостійної роботи з презентації себе як професіонала. Нині дуже актуальним є вміння належно презентувати себе у соціальних мережах [50].

Соціальні мережі стають майданчиком і для самопрезентації, знайомств, обміну інформацією, і для конфліктів та розчарувань. За масками «аватарів» та «ніків» розгортається віртуальна комунікація, але, на відміну від реальності, в інтернеті відносини виникають і зникають за мить. З'явилися навіть спеціальні назви для деструктивного онлайн-спілкування, сама поява яких переконливо свідчить про потребу якомога частіше «тестувати реальність» – звіряти слова з вчинками та критично мислити. Йдеться про:

- гостинг (ghosting) – розірвання усіх зв'язків у мережі, раптове припинення спілкування без жодних пояснень;

- мостинг (mosting) – коли підписник спершу приділяє значну увагу, змушує до активного й емоційного спілкування, а згодом зникає, ігноруючи дзвінки та повідомлення;

- хайпінг (huping) – дуже схожий на гостинг і мостинг, але його відмінність у тому, що підписник стає маніпулятором в інтернет-спілкуванні, використовує співрозмовника для під-

няття своєї самооцінки, а потім, як і в перших двох випадках, раптово припиняє відносини;

– орбітинг (orbiting) – це тактика тримання підписника «в орбіті» своїх зацікавлень: поставити лайк чи залишити коментар, але водночас уникати прямого контакту – в повідомленнях, по телефону і, тим паче, при особистій зустрічі;

– бенчінг (benching) – підписник час від часу надсилає повідомлення, проявляючи зацікавленість, але ніколи не виходить з віртуального простору в реальний;

– касперінг (caspering) – підписник поступово зводить спілкування нанівець та зникає в просторі, але робить це м'яко, поступово;

– бредкрамpling (breadcrumbing) – доволі поширений феномен для онлайн-знайомства, коли відносини сповнені неправдивими очікуваннями.

Нині найбільш популярними соцмережами серед українських користувачів є facebook, instagram, youtube, twitter та ін. Деякі із зазначених соцмереж орієнтовані на особистісне спілкування, інші – на професійну комунікацію, треті є середовищем для авторських записів і ведення блогу тощо.

Facebook – одна з найбільш популярних соцмереж в Україні, користувачами якої є люди різного віку. На нашу думку, це одна з найефективніших платформ для самопрезентації. Розглядаючи використання соцмережі Facebook у комунікативному процесі, учена Р. Редчук зауважує, що «вона дозволяє здійснювати спілкування більш демократично, тобто без офіційно-ділового тону, але у професійному полі» [184].

Однією з найбільш розвинених і популярних у світі соцмереж є instagram. Основною функцією цієї соцмережі є публікація та обговорення фотоконтенту. Для успішного просування його слід виробляти постійно. Лідер може використовувати такі публікації для самопрезентації: фото робочого процесу; підтвердження досвіду і кваліфікацій (фото нагород, участі у семінарах, конференціях, тренінгах тощо).

Youtube – сервіс, що призначений для публікації та обговорення відео-контенту. Завдяки цій платформі можна заван-

тажувати відеофайли, обмінюватися ними або встановлювати їх на окремі сайти.

Сьогодні увагу користувачів привертає контент, який є доступним, зрозумілим, дає конкретні поради, інструкції тощо, варто використати цю соцмережу для того, щоб продемонструвати свої професійні знання, вміння та навички, поділитися своїм досвідом із користувачами, мотивувати їх тощо.

Twitter – соцмережа, призначена для публікації коротких публічних повідомлень. Twitter вирізняється з усіх соцмереж як вільна до дискусій платформа, де кожен може висловити свою думку.

LinkedIn – це соцмережа для ділового спілкування, пошуку співробітників і відкритих вакансій. LinkedIn потрібен для таких цілей:

- пошук роботи;
- розвиток кар'єри;
- самопрезентація себе як фахівця;
- пошук співробітників;
- бізнес.

Таким чином, мати сторінку в LinkedIn корисно не лише для пошуку роботи, а й для підтримки контактів у професійному середовищі; професійної самопрезентації; розвитку бізнесу, а також для того, щоб бути в курсі останніх тенденцій у професійній сфері.

Самопрезентація у соцмережах відбувається шляхом будови певної моделі поведінки з урахуванням очікувань інших. Її особливістю є те, що вона відбувається у віртуальній реальності. Самопрезентація передбачає відповідність людини заявленому досягнутому статусу, що накладає на користувача певні зобов'язання; включає як соціальний статус, так і соціальну ідентичність людини.

Варто зауважити, що контент, яким ділиться власник акаунту з аудиторією у соцмережах, є одним із найбільш важливих складових самопрезентації особистості в інтернеті, оскільки його зміст передає стиль життя та цілі людини. Тематика, кількість і періодичність контенту віддзеркалюють мотиваційні

процеси особистості та свідчать про переважання тих чи тих бажань і потреб людини. Факт активного «життя» у соцмережах є виявом бажання самопрезентації.

Слід зазначити, що аналіз акаунту дає важливу інформацію про внутрішній світ людини. Відверта демонстрація особистих стосунків і проблем користувача, його сумнівні успіхи тощо є показником відсутності культури самопрезентації особистості у соцмережах.

Хоча інструменти презентації своєї особистості у соцмережах все-таки уніфіковані і мають обмеження, вони дають можливість створювати чимало індивідуальних образів, залежно від того, чого хоче добитись користувач, і наскільки багата в нього уява. У всіх соцмереж є певна кількість технічних опцій, визначених їх співробітниками, і за допомогою цих опцій можна також презентувати своє «Я» [110].

В умовах сьогодення актуалізується роль самопрезентації лідера у мережі інтернет.

#### *Майстерність публічного виступу*

Ефективність спілкування в будь-якій сфері людської діяльності однозначно залежна й від ораторської майстерності учасників комунікації, тобто від їхнього вміння бути майстерним промовцем, логічно й змістовно подавати інформацію, доречно добирати мовні й виражальні (художні) засоби, будувати повідомлення чи репліку точно, виразно, переконливо й аргументовано, досконало знати вербальні й невербальні засоби мовного впливу і логічності, володіти культурою суперечки тощо.

Публічний виступ – це промова перед масовою аудиторією. Питаннями підготовки та проведення публічного виступу ще за часів Давньої Греції та Риму займалася риторика.

Риторика – теорія й мистецтво ораторського виступу. У 335 р. до н. е. створюється перша теорія ораторського мистецтва, яка зберегла своє значення до сьогодення. Це славнозвісна «Риторика» Аристотеля. Він визначає риторику як мистецтво переконання аудиторії. Аналізуючи сутність ораторського мистецтва, Аристотель говорить про єдність

трьох елементів, його складових: оратора, предмета виступу і слухача, якого він називає «кінцевою метою всього», створює теорію класичного стилю, міркує над структурою ораторської промови. У його настановах ораторам говориться: «Той стиль і ті судження будуть витончені, які зразу ж повідомляють нам знання, тому поверхові судження будуть не в шані, будуть не в шані також судження, що виявляються незрозумілими. Але найбільше вшановуються ті судження, які супроводжуються появою деякого пізнання, якого раніше не було» [202].

Специфіку публічного виступу характеризують такі ознаки: ситуативність, безпосередній зв'язок зі слухачами, орієнтація на усне мовлення, використання разом із мовними й немовних засобів впливу на слухачів, попередня продуманість і підготовленість, монологічна форма й діалогічний характер, наявність колективного співбесідника – аудиторії, невимушеність. Окрім того, зауважують дослідники публічного дискурсу, оратор повинен володіти всіма способами (каналами) впливу на слухача: звуковими (мовні й паралінгвальні (фонаційні) та візуальними (одяг, міміка, жести, поза).

Специфікою публічної промови (виступу) обумовлені труднощі, пов'язані з її підготовкою й виголошенням: необхідність зацікавити велику кількість людей; відсутність прямої реакції слухачів; необхідність одночасно виголошувати промову й стежити за реакцією слухачів, щоб не втратити контакту з ними; необхідність чітко дотримуватися предмета обговорення; дотримуватися мовних норм; бути уважним до поставлених питань; відповідати особистісним якостям промовця (зовнішній культурі, морально-етичній, мовній культурі, культурі почуттів тощо).

Успіх публічного виступу залежить від рівня професійної майстерності оратора, який (рівень) визначається низкою спеціальних умінь і навичок, тобто риторичними уміннями: підготовчими (уміння обрати тему, її формулювання; дібрати й систематизувати теоретичний і практичний матеріал; створити текст відповідно до особливостей усного мовлення й специфіки

аудиторії); уміннями складати план; мовленнєвими вміннями (висока мовленнєва культура, досконале володіння технікою і виразністю мовлення); соціально-комунікативними вміннями, в основі яких – здатність оратора встановлювати контакт зі слухачами, управляти аудиторією. Для цього він повинен уміти обирати відповідно до аудиторії форму спілкування; вживати різні способи привертання й підтримки уваги слухачів; етичними вміннями, що передбачає володіння загальною виконавчою культурою, дотриманням правил етикету. Це насамперед передбачає: використання оратором відповідних форм привітань, звертань, інших етикетних формул; дотримання вимог до зовнішності; застосування відповідних жестів, міміки; установлення просторових відносин в аудиторії залежно від умов комунікації.

#### *Вимоги до публічного виступу*

Головна мета публічного виступу – вплинути на аудиторію. Щоб досягти такої мети, публічна промова має відповідати таким критеріям:

- змістовність, інформаційна насиченість, глибоке розкриття теми. Головним у промові є її зміст. Найгіршою помилкою оратора є беззмістовний виступ, «переливання з порожнього»;

- ясність і точність. Ясність передбачає використання відомих слів, загальноживаних зворотів літературної мови. Точність мовлення – відсутність зайвих, невизначених, двозначних слів і висловлювань. Точність слововживання визначається знанням предмета, логікою мислення, вмінням добирати потрібні слова. В процесі спілкування, під час виступу часто доводиться роз'яснювати те або інше поняття, тому необхідно опанувати прийоми пояснення слів;

- логічність – такий зв'язок між реченнями, коли утворюється єдиний текст, а кожна наступна частина з необхідністю впливає з попередньої, що забезпечує послідовний розвиток думки;

- простота й зрозумілість. Простота виявляється в доступності мовлення для слухового сприйняття, тобто природності

слів, чіткості викладу, відсутності химерності, надмірної наукоподібності, вузькоспеціальних термінів, зайвих іноземних слів. Загальна зрозумілість мови визначається відбором мовних засобів. Урахування особливостей складу аудиторії дає змогу чітко окреслити коло використання професіоналізмів. Зі зрозумілістю мовлення пов'язана і його чистота, відсутність зайвих слів, слів-паразитів: «Говорити так, щоб нас не зрозуміли «є безглуздість, що перевершує всі міри безглуздостей»»;

- стислість – це відсутність другорядних деталей, що не стосуються основного змісту, а не тривалість мовлення у часі. Коротким буде сприйматися насичений актуальним матеріалом і поданий у цікавій формі виступ: «Справжня мудрість небагатослівна»;

- багатство мови – розмаїтість лексико-фразеологічних і граматичних засобів;

- емоційність і наочність. У публічному виступі не можна розривати раціональне й почуттєве. Їх об'єднання можна досягти використанням наочності: залученням дидактичних матеріалів, звертанням до прикладів, досвіду аудиторії. Водночас емоційність викладу підкріплюється активізацією зору й слуху як основних каналів чуттєвого сприйняття інформації;

- жвавість викладу – виразність мовлення, відсутність шаблонів, штампів, слів паразитів, використання у виступі слів і яскравих виразів літературної мови;

- доречність – відповідність цілям і завданням публічного виступу, особливостям аудиторії.

Будь-яка публічна промова є взаємодією трьох основних елементів [202]:

- автора;
- аудиторії;
- промови.

У риторичі це називається «риторичним трикутником» (рис. 3.6).

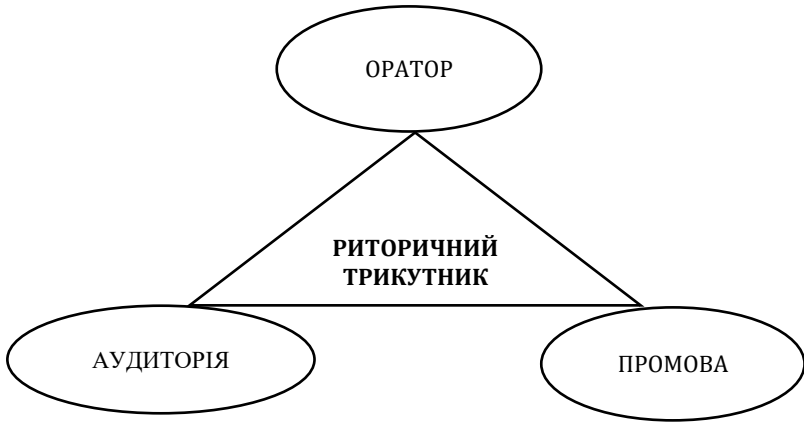


Рис. 3.6. Риторичний трикутник

Успіх публічного виступу визначається рівнем підготовки і майстерності промовця, якого в риториці називають оратором, або ритором. Передумовами успіху є [202]:

- відповідність виступу загальним вимогам до публічної промови, законам логіки, психології, педагогіки, стилістики;
- манера вільно триматися на трибуні, вміння володіти голосом, жестами, мімікою;
- здатність до керування аудиторією, вміння відповідати на запитання, вести дискусію, полеміку.

Аудиторія риторичного мовлення – група людей, якій автор адресує своє звертання.

Для того, щоб реалізувати мету публічного виступу (вплив на аудиторію), промовцю необхідно враховувати:

- чисельний склад аудиторії;
- ступінь її однорідності за освітою, професійною належністю, статтю тощо;
- місце проведення зустрічі;
- час зустрічі;
- попередню поінформованість аудиторії про тему виступу;
- зацікавленість, умотивованість;
- ступінь організованості тощо.

Для такого публічного виступу, що завжди досягає своєї мети, лідерам необхідно оволодіти навиками:

- ефективної взаємодії з аудиторією;
- сприйняття зворотного зв'язку.

Необхідно не просто враховувати особливості аудиторії, а «зчитувати» її реакції. Для цього корисно освоїти такі техніки, як:

- калібровка;
- прибудова.

Калібровка – це технічний термін, що означає тонке, до мікрону, вимірювання будь-чого. В контексті бізнес-риторики – це здатність знаходити найменш тонкі відмінності між двома та більше близькими стимулами.

Для того, щоб правильно розуміти та відчувати співрозмовника, треба уважно дивитися та слухати. Також украй важливим для фахівців у сфері бізнесу, яким часто доводиться вести переговори, є розуміння необхідності постійно вдосконалювати увагу та гостроту сенсорних відчуттів.

Прибудова – синхронізація у процесі спілкування вербальних і невербальних ознак для створення ситуації довіри.

Це можна порівняти з віддзеркалюванням. «Віддзеркалювати» можна (але непомітно для співрозмовника):

- вербальні ознаки (манера висловлювання, добір мовних засобів, типові вислови (останнє дуже обережно!));
- невербальні ознаки (поза, жести, рухи, темп мовлення, висота голосу, дихання тощо).

Якісно проведена прибудова створює рапорт.

Рапорт – таке спілкування з партнером, яке відбувається як взаємодія системи з двох або більше елементів.

Взаємодія з партнером (партнерами) всередині системи дає змогу, змінюючи щось у своїй поведінці, впливати на іншу сторону спілкування, а отже, керувати нею.

Промова є третім елементом публічної промови.

Промова – це ті тези, які автор пропонує аудиторії, і ті аргументи, за допомогою яких він переконує слухачів у істинності своїх поглядів і хибності тих, що протистоять або суперечать ним.

Риторична проблема – те, що поєднує окремі елементи риторичного трикутника в одну систему.

Тільки наявність риторичної проблеми об'єднує автора, аудиторію і промову.

Риторична діяльність – формулювання риторичної проблеми та її рішення.

Риторична діяльність починається з усвідомлення риторичної проблеми: хто (так визначається автор), кого (аудиторія) і в чому (промова) повинен переконати.

Необхідним є правильне формулювання теми майбутнього виступу: вона має бути простою, максимально лаконічною і відповідати змісту промови. Необхідно також чітко сформулювати мету виступу та головну ідею.

Значну роль у ефективності та впливовості публічного виступу лідера відіграє *побудова промови*. Оратор, готуючи промову, виступає у ролі полководця, що розташовує військо ідей у найбільш боєздатному і непоборному порядку, обирає свій надійний авангард і ар'єргард.

*Диспозиція або композиція побудови публічної промови за законами риторики*

У найбільш загальному плані композиція промови будь-якого жанру охоплює три складові:

- розділення матеріалу на частини;
- співвідношення частин між собою і зі всією промовою загалом;
- послідовність розміщення частин.

Цим смисловим компонентам відповідають три глобальні операції:

- структуризація підбраного матеріалу;
- встановлення мотивованої відповідності (пропорційності) частин;
- визначення порядку їх розташування.

Є два загальні правила виступу:

1. Правило «золотого перетину», яке регламентує пошук оптимальних пропорцій структурних частин промови. Сутність його полягає в тому, що вступ і висновок (композиційне обра-

млення) за об'ємом сумарно не мають перевищувати одну третину всієї промови.

Функціональна виправданість цього правила полягає у тому, що на меншому ніж 2/3 виступу текстовому проміжку основної частини, складно розкрити зміст промови, який виявиться збідненим, недостатньо переконливим, поверхневим. Водночас занадто розтягнутий виступ або висновок викликає втому і нетерплячість слухачів.

2. «Чинник краю» – початок і кінець будь-якої послідовності запам'ятовується краще, ніж середина (закон пам'яті, виведений дослідником, психологом Г. Ебінгаузом).

При підготовці ораторського виступу обрамлення – вступ і висновок – вимагають особливої уваги та ретельності.

#### *Структура публічного виступу*

Оратори, починаючи з Аристотеля, виділяли у структурі виступу вісім частин, але їх можна звести до трьох універсальних елементів:

- вступ;
- основна частина (розгортання або експлікація теми);
- висновок.

Тричастинна побудова тексту нерідко слугує первинною основою для мобілізації інтелектуальних зусиль оратора (особливо, якщо він вимушений обдумувати майбутній виступ в умовах цейтноту).

Вступ це свого роду камертон, який налаштовує аудиторію на певний лад. Завдання вступу – привернути увагу слухачів, зацікавити, завоювати довіру, встановити контакт, розвіяти настороженість й упередження, який часто є у аудиторії та називається бар'єром контрсугестії спілкування (природний опір навіюванню, чужорідному впливу), підготувати слухачів до сприйняття основної частини виступу.

У вступі органічно звучать:

- вітання і звернення, представлення слухачам оратора, що виконують етикетну роль;
- оголошення теми виступу;
- оголошення і пояснення назви промови;

- пряме підкреслення значення теми – актуальність, новизна, практична цінність;
  - пояснення причин зацікавленості оратора темою;
  - розкриття суті центрального поняття теми;
  - висунення ключової тези;
  - постановка мети виступу;
  - ознайомлення з планом промови (кількість пунктів має вкладатися у формулу  $5 \pm 2$ );
    - стисле, вибіркоче висвітлення історії виникнення і вивчення проблеми (але не затягнуті пиллом часів подробиці);
    - постановка питань або серії питань, які є імпульсом для активної внутрішньої реакції (за типом «А чи знаєте ви, що...?»);
      - яскравий, показовий приклад;
      - залучення образу, який має концептуальне навантаження, прояснює суть одного з основних положень промови;
      - сюжетний початок (життєва історія, байка, притча). З трьох типів промови – опису, розмірковування, оповідання – легше сприймається і утримує увагу останнє;
      - гумористичне, сатиричне, іронічне зауваження, жарт;
      - апеляція до місця, часу, складу аудиторії;
      - цитата, особливо оригінальна за змістом і чеканна за формою, яка ставить на початку промови важливий інтелектуальний та емоційний акцент;
      - обігравання прислів'я, приказки;
      - демонстрація наочності, що привертає мимовільну увагу.
- Вступ буває:
- прямий – простий, природний, безпосередній – знайомство аудиторії одразу з темою виступу і її логічне розкриття. Це, зі слів Горація, є «занурення в саму середину речей»;
  - непрямий – штучний, опосередкований – оратор більш тонко, поволі готує аудиторію до сприйняття теми, здійснюючи «добровільне полонення їх душ». Структурно це реалізується як зачин, який передує власне вступу до промови;
  - несподіваний – різко експресивний, вибуховий вступ, який може бути пов'язаний із гостротою обраної теми.

Для привернення уваги слухачів рекомендується використовувати такі форми перших фраз перед вступом:

- комплімент на адресу слухачів;
- питання до аудиторії;
- цікавий приклад із життя, історії;
- яскраві статистичні дані, факти;
- парадоксальні твердження;
- крилаті висловлювання політиків, громадських діячів, письменників, науковців та ін.

#### *Основна частина*

Способи викладу, використовувані в основній частині виступу, розмежовуються за наявністю і характером смислового зв'язку окремих конструктивних питань – підтем.

Вирізняють такі основні підходи до організації матеріалу в публічному виступі:

- паралельний спосіб;
- хронологічний спосіб;
- логічний спосіб.

Паралельний спосіб організації матеріалу – виклад, за якого основні питання виступу фактично автономні й рівноправні у смислового плану.

Цей спосіб викладу найменш типовий. Для оратора більш вигідним є встановити хоча б непрямий зв'язок частин виступу, забезпечити органічний перехід між ними.

Хронологічний спосіб організації матеріалу – виклад, за якого окремі питання виступу знаходяться у відносинах часового зв'язку.

Хронологічний спосіб допускає не тільки пряму, а й інверсивну (зворотну, переструктуровану) послідовність подачі матеріалу. Можна починати з яскравого (ключового, кульмінаційного) моменту, а потім подавати хронологію подій у прямому або інверсивному порядку. Такий тип викладу вважається найвигіднішим із погляду заострення уваги аудиторії, наприклад, промову про відому особистість рекомендується починати з яскравого життєвого епізоду.

Логічний спосіб організації – виклад, за якого окремі питання виступу знаходяться у відносинах причинно-наслідкових зв'язків.

Можливі два варіанти розгортання думки у промові: дедуктивний та індуктивний. У разі дедукції оратор буде промову за ланцюжком: теза, що пропонується як припущення, гіпотеза → її доказ або спростування з опорою на факти і приклади → висновок.

У разі індукції траєкторія думки така: опис окремих фактів і прикладів → їх зіставлення, аналіз і коментарі → узагальнений висновок.

Вибір дедуктивного або індуктивного варіантів проводиться з урахуванням таких чинників:

- ступінь зацікавленості слухачів предметом обговорення. Індуктивний виклад завдяки первинному введенню живих прикладів і подробиць дає змогу активізувати аудиторію;
- ступінь підготовленості аудиторії. Що більш інтелектуально зріла аудиторія, то більшим є у неї рівень абстрактного мислення, отже, доцільним є вживання дедуктивного викладу;
- ступінь простоти (складності) теми. Якщо тема дуже проста або дуже складна, бажано використовувати дедукцію;
- ступінь спірності тези. Спірна теза потребує попереднього обґрунтування, тобто індуктивного способу подачі.

Завдання *висновку* – нагадати головне, підвести підсумок сказаному, посилити враження від промови, закликати до дії.

Висновок, зі слів А. Коні, в ідеалі має бути таким, щоб мимоволі бринів у вухах після закінчення виступу, залишав енергетичний «відбиток».

Для висновку є типовими:

- окреслення перспектив розвитку або подальшого вивчення предмета промови;
  - заклик, порада, побажання, застереження;
  - формулювання практичних рекомендацій;
  - вираження подяки за увагу й доброзичливість;
  - прощання;
- а також, як і у вступі:

- питання для подальших роздумів за темою;
- особливо вражаючі приклади;
- цитати, прислів'я, гумор, наочність.

Аналогічно до видів вступу є два базові види висновків залежно від ступеня новизни стосовно змісту основної частини, від глибини емоційної дії на слухача, від структурної складності.

- прямий – таке завершення промови, яке безпосередньо впливає з решти положень виступу;
- непрямий – менш залежний, позначений певним ефектом новизни, покликаний закріпити емоційно-зацікавлене відношення слухачів до предмета розмови.

*Технології підготовки публічного виступу в бізнес-сфері*

Сучасна провідна практика пропонує декілька ефективних технологій підготовки тексту для публічного виступу у сфері бізнесу.

Технологія Message House Технологія Message House була розроблена в середині ХХ ст. американською консалтинговою компанією «Burson Marsteller» для навчання публічних представників транснаціональних корпорацій. Технологія отримала таку назву від її поширеного графічного представлення, схема містить три базові блоки, які будуються у формі, що нагадує елементи будинку: підвал, поверх (кімнати) і дах (рис. 3.7).

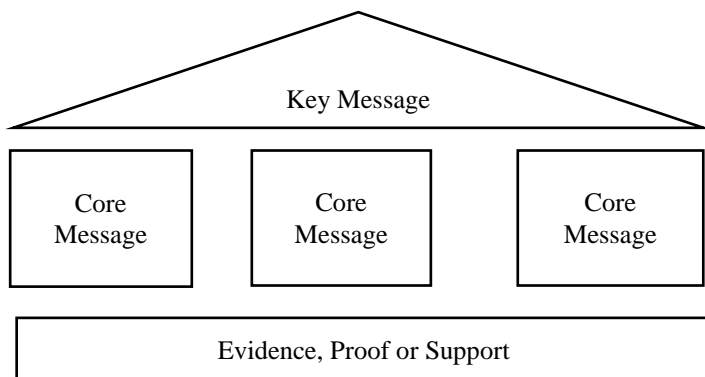


Рис. 3. 7. Схематичне зображення технології Message House

Технологія побудована на жорсткому структуруванні інформації при підготовці до публічного виступу: вся інформація, необхідна для виступу, укладається на один аркуш паперу. Водночас вона особливим чином розташована, що полегшує доступ до неї при забуванні тексту.

Використання технології Message House виправдано у відносно коротких (5–15 хвилин) інформативних виступах, скажімо, для преси – з повідомленням про новини бізнесу, прийнятті політичні рішення, організаційні зміни, у коротких презентаціях програм, продуктів, повідомленнях про призначення тощо.

Три елементи наявні в будь-якій версії Message House:

- послання;
- аргументи;
- підстави.

Послання (key message, umbrella message, main message) – це зміст промови, провідна ідея, яка залишається в головах наших співрозмовників після того, як публічний виступ завершений.

Відмінною особливістю «послання» є його стислість і розуміння з погляду аудиторії. Зазвичай key message вкладається в одне речення або навіть словосполучення. Пошук і формулювання послання – найважливіший крок. Розуміння того, що зміст публічного виступу завжди може бути спотвореним, чується і запам'ятовується людьми по-різному, змушує приділяти особливу увагу процесу спілкування. Потрібно чітко сформулювати ключове послання і намагатися донести його аудиторії, тобто керувати ним. В іншому випадку key message буде некеруваним.

Аргументи (core message) – це те, на чому «тримається» ключове послання. Вони відповідають на питання «чому». Чому ви вважаєте це важливим? Чому ви це стверджуєте?

З яким би повідомленням не виступав промовець, його головна думка має бути обґрунтована. Аргументи «тримають» послання на собі, подібно до того, як колони утримують дах. Кількість аргументів не випадково зведена до трьох. Дослід-

ним шляхом встановлено, що це саме те число, якого (зазвичай) достатньо для міцного обґрунтування key message для аудиторії. Для коротких публічних виступів, для ділового середувища три – оптимальне число.

Підстави (evidence, proof and support) – обґрунтування аргументів, наведення доказів, прикладів, звертання до досвіду.

Усі аргументи мають спиратися на певні підстави: це можуть бути раціональні або емоційні докази. Раціональними доказами є:

- факти;
- статистика;
- результати наукових досліджень;
- ретельний аналіз;
- логічні міркування тощо.

Із-поміж емоційних доказів доцільно застосовувати:

- розповіді (технологія storytelling);
- особистий досвід;
- відгуки;
- ситуаційні анекдоти тощо.

Найкращим вибором для промовця є обох видів доказів, оскільки раціональне – переконує, а емоційне – надихає та мотивує.

#### *Технологія Elevator Speech*

Презентація в ліфті (Elevator Speech або Elevator Pitch) – коротка розповідь про концепцію продукту, проекту або сервісу.

Термін відображає обмеженість у часі – тривалість презентації має бути такою, щоб вона могла бути повністю розказана за час поїздки в ліфті, тобто близько тридцяти секунд, або 100–150 слів.

Термін зазвичай використовується у контексті презентації концепції нового бізнесу партнеру для отримання інвестицій. Оскільки представники венчурних фондів прагнуть якомога швидше приймати рішення про перспективність або безперспективність того чи іншого проекту або команди, первинним критерієм відбору стає якість «презентації в ліфті».

Правильно складена Elevator Speech відповідає на питання:

- інформація про компанію;
- який продукт пропонується;
- які переваги має продукт.

Тексти, які можна називати Elevator Speech, часто використовуються і представниками інших професій – продавцями, менеджерами проєктів – тобто людьми, яким необхідно швидко донести основну ідею для слухача, хоча термін, зазвичай, у такому вигляді не використовується.

Алгоритм підготовки промови за технологією Elevator Speech

1. Визначте свою мету. Наприклад, Ви хочете розповісти клієнтові про свою організацію? У Вас є унікальний продукт, який Ви активно просуваєте? Вам потрібні інвестиції в проєкт?

2. Поясніть, чим Ви займаєтесь. Почніть свою промову з короткого повідомлення про те, чим займається Ваша організація. Сфокусуйтеся на проблемах, які Ви успішно вирішуєте і на те, яким чином Ви допомагаєте своїм клієнтам. Якщо час дозволяє, наведіть кілька прикладів, які показують значимість Вашої діяльності.

Пам'ятайте, що Ваша промова має надихати слухачів, а це станеться тільки тоді, коли Ви самі є натхненними, впевненими, зацікавленими. Люди можуть не пам'ятати всієї сказаної Вами інформації, але вони повинні запам'ятати Ваш ентузіазм!

3. Виділіть своє УТП (унікальну торгову пропозицію). Визначте, що робить Вас, Ваші продукти або ідеї унікальними.

4. Презентація має бути інтерактивною. Ваша презентація має бути інтерактивною. Ставте відкриті запитання (на які можна відповісти просто «так» чи «ні»). Залучіть слухачів до діалогу з Вами. Переконайтеся, що Ви самі у змозі відповісти на запитання, які можуть виникнути до Вас. Але не забувайте про головне – про час!

5. Приведіть свою промову в порядок. Після того, як Ви склали промову, включіть секундомір і проговоріть її вголос. Пам'ятайте, Ваше завдання – вмістити все в межі 30 секунд.

Постарайтеся вмістити у презентації найважливіше, позбудьтеся зайвих епітетів і красивих фраз.

6. Тренуйтеся. Переконайтеся, що Ваше тіло у процесі презентації поводитья природно. Ваші рухи мають бути продумані, міміка і поза підкреслювати Ваш інтерес до теми презентації. Відпрацюйте дикцію. Пам'ятайте, що Вам доведеться говорити швидко. Перевірте Elevator Speech на своїй команді. Урахуйте всі зауваження, відшліфуйте, але будьте готові до імпровізації.

Уміння виступати – це мистецтво. Але за належного тренування його можуть опанувати майже всі. До виступу треба ретельно готуватися, доцільно репетирувати (перед дзеркалом, перед своєю командою, однодумцями, на самоті, разом із фахівцем з риторики або коучем).

*Техніка виступу включає:*

- роботу з голосовим апаратом;
- роботу над поставою;
- жестами та мімікою.

Робота з голосовим апаратом охоплює такі елементи:

- постановка дихання;
- композиційне дроблення;
- паузація;
- темпоритм;
- інтонація;
- логічний наголос;
- тембр голосу;
- дикція;
- артикуляція;
- гучність, дзвінкість.

Правильне дихання починається з правильної постави (пружні ноги, робота діафрагми, прямі плечі, розслаблена шия, голова повинна знаходитись у прямому положенні). У публічному виступі використовується діафрагмально-реберне дихання. Схема дихання така: безшумний, короткий, повний та глибокий вдих через ніс → пауза → видих у процесі говоріння.

Умови правильного дихання оратора:

- вдихати повітря через ніс вільно, безшумно, непомітно для слухача. Якісний звук утворюється спокійним струменем повітря, що виходить під час рівномірного видиху і вдиху (включення – афективне мовлення);

- починати говорити можна тоді, коли в легені взято незначний надлишок повітря. Це необхідно для виголошення структурно-логічних частин тексту без «позачергових» вдихів, які порушують плавність і ритм мовлення, спричиняють уривчастість дихання;

- не допускати, щоб повітря в легенях витрачалось повністю, це призведе до аритмії, фальцетів тощо. Витрачати повітря слід економно й рівномірно. Доцільно скористатися кожною природною зупинкою в мовленні для поповнення запасу повітря в легені (здійснюється так званим нижнім диханням: рухається діафрагма, а верхня частина грудної клітки і ребра підняті й нерухомі). Поповнювати запас треба своєчасно і непомітно;

- необхідно пам'ятати, що від глибини вдиху залежить сила видиху, отже, сила звучання голосу;

- довжина видиху має в кілька разів перевищувати довжину вдиху.

Композиційне дроблення. Текст промови необхідно поділити на логічні частини, розставити паузи, підвищення та зниження інтонації, логічні наголоси. Доцільно, якщо Ви користуєтеся повним текстом промови, за допомогою системи знаків відмітити всі необхідні моменти, зробити так звану партитуру промови.

Паузація. Робота з промовою охоплює розподіл тексту на мовленнєві такти, тобто розставляння пауз. Пауза – вияв майстерності. Мовлення – це чергування звучання та мовчання. Сприйняття думки відбувається під час паузи. Сучасний світ вимагає енергійного темпу виступу, але темпоритм промови визначає Ви залежно від теми виступу, типу аудиторії, власної індивідуальної манери. Основною якістю вимови, яка може зробити її привабливою або відразливою, є інтонація. Інтонація, або мелодика мовлення, виявляється в особливій музичній

виразності слова, що звучить. Інтонаційна виразність разом із фіксацією логічних і змістовно важливих відрізків тексту демонструє багатство особистості, її інтелектуальну підготовленість, здатність співвідноситися у слові з аудиторією. Інтонацію складають багато компонентів, із-поміж яких: логічний наголос; пауза; темп; основний тон мовлення; мелодика (підвищення і пониження голосу); ритм. У роботі з інтонацією можливий прояв недостатності або надмірності: недостатність полягає в інтонаційній одноманітності; надмірність же полягає в тому, що мелодійні ходи бувають перебільшеними, переростають у верескливість, нарочиту мелодійну манірність.

Залежно від комунікативної установки, ситуації спілкування і змісту вислову необхідно правильно будувати і виголошувати фрази. Логічний наголос – це наслідок правильного смислового акцентування. Як центр акцентуації, силового наголошування у синтагмі, логічний наголос показує, наскільки оратор грамотно доносить до слухача зміст своєї промови.

Тембр – особливе забарвлення голосу – неповторна ознака кожної людини. Формування індивідуальних тембральних характеристик відбувається з віком. Ця ознака дуже важко піддається класифікаціям. Тембр голосу може бути оксамитовий, сумний, жорсткий, дзвінкий, крикливий, мідяний, похмурий, ніжний, повний, світлий, срібний, важкий, холодний, іронічний тощо.

Хоча основний тембральний тон залишається незмінним, голос може розвиватися – і відбувається це не стільки завдяки тренуванням, скільки внаслідок накопичення життєвого досвіду, переживань, внутрішньої активної роботи (внутрішніх діалогів, внутрішнього мовлення).

Хороша дикція передбачає чіткість, ясність виголошування слів і фраз. Артикуляцією називають утворення звуків за допомогою мовленнєвого апарату. Дикція забезпечується правильною і активною артикуляцією та залежить від темпу мовлення. Промова перед багатолюдною аудиторією (наприклад, на майдані, у великій конференц-залі, в суді) неодмінно потребує гучності – яскравого, звучного, «польотного» голосу.

Досвідчений оратор не форсує голос, а радше закликає до уважного слухання промови, щоб аудиторія нагостила слух. Правильний тип дихання, здобування звуку з активною діафрагмою («на опорі», за термінологією співаків) забезпечать достатній рівень гучності.

Польотність голосу визначається як можливість досягнення звуками будь-якої точки аудиторного простору. Для цього оратор ніби спрямовує свій голос «понад головами» слухачів, «в останній ряд».

Звучність пов'язана з чистотою, ясністю та голосовими можливостями оратора, і також регулюється особливим відчуттям міри. Психологічною основою повноти звучання є впевненість у собі і внутрішня піднесеність, що є невід'ємною умовою досконалого мовлення. Робота з мікрофоном вимагає корекції всіх характеристик роботи з голосовим апаратом.

Класична типова поза оратора:

- пружні ноги на ширині плечей, одна трохи попереду;
- вагу тіла можна переносити з ноги на ногу;
- плечі розгорнуті, спина пряма, живіт підтягнутий, підборіддя злегка підняте.

Оратору зручно стояти, легко переміщатися, і він може вільно жестикулювати. Поза має виглядати природною для аудиторії. Тобто глядачі взагалі не помічають, як саме оратор стоїть і що роблять його руки.

Типова поза оратора допоможе:

- впоратися з хвилюванням, особливо в перші хвилини виступу;
- створити про себе сприятливе перше враження;
- перевести дух, обміркувати свої подальші дії.

Також поза оратора підходить:

- для початку виступу;
- для акцентування пауз між різними блоками інформації;
- для вислуховування питань;
- для очікування свого виступу, коли на сцені Ви не один.

Типова проблема ораторів під час виступу – куди дівати руки. Тільки перед аудиторією ми згадуємо, що вони у нас є, і

чомусь дуже заважають. Доцільно запропонувати такі позиції для рук (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Позиції рук оратора під час публічного виступу  
й типові помилки**

Позиція рук	Типові помилки
Перша позиція – руки знаходяться вздовж тулуба. Це зручно, виглядає цілком природно, крім того, дає змогу оратору легко жестикулювати з цього положення.	Руки випрямлені в ліктях і напружені, нагадують палиці; пальці стиснуті в кулаки або розчепірені; руки розгойдуються вперед-назад, як маятник.
Друга позиція – зігнуті в ліктях руки знаходяться паралельно площині підлоги, кінчики пальців лівої і правої руки злегка торкаються один одного.	Обидві долоні в положенні «прохача милостині», спрямовані вгору; передпліччя недостатньо зігнуті і тому долоні спрямовані вниз, що нагадує футбольного захисника під час штрафного.
Третя позиція повторює другу, з тією лише різницею, що тепер кінчики пальців переплетені. Водночас пальці прямі і «дивляться» вперед.	Спрямовані вгору пальці – «залишся ж, тебе я благаю ...»; недостатньо зігнуті передпліччя і пальці спрямовані вниз; зігнуті пальці рук – направте їх вперед і вирівняйте.
Четверта позиція, як і попередня, тільки пальці в цьому випадку перехрещуються в «замку». Пальці можна зігнути або ж залишити прямими, при цьому долоні розгортаються до живота, залишаючись перпендикулярними до підлоги. Має вийти наступне – кисті перед собою в «замку», руки під прямим кутом зігнуті в ліктях. Головна умова в цій позиції – під час хвилювання не стискати сильно руки, потім буває важко їх розімкнути для жестикуляції.	Пальці стиснені аж до того, що біліють кісточки пальців; лікті занадто розведені в сторони.

*Джерело: [202]*

Під час свого виступу сміливо використовуйте всі чотири види позицій, чергуючи їх час від часу.

Загальні типові помилки положення рук під час публічних виступів, які допускають багато початківців-ораторів, є такими: ховати руки в кишені, ховати руки за спину, крутити під час промови олівець, телефон, окуляри, хустину тощо, безглузді дрібні рухи пальцями (постукування, дряпання).

Надзвичайно важливим є *зоровий контакт*.

Погляд виказує достеменний емоційний стан оратора та його ставлення до аудиторії. Для психологічного настрою оратора рекомендується бути уважним до аудиторії, прагнути до контакту очима, мається на увазі послідовний перехід погляду з одного слухача на іншого з необхідною його зупинкою на різних слухачах. Рекомендується зупиняти погляд на одну-дві секунди на кожному слухачеві.

Типові помилки зорового контакту: «відсутній» погляд, погляд «в нікуди», у куток, поверх голів слухачів, «скляний» погляд; «швидкий поверхневий» погляд (перехід погляду без зупинки з одного слухача на іншого); спрямований на одного слухача, навіть якщо оратор йому симпатизує (інші відчують себе зайвими на цьому «святі життя»); зосереджений на тексті промови (оратор не відриває погляду від папірця).

Необхідно дивитися в очі аудиторії, намагаючись донести смисл промови, виявляючи при цьому зацікавлених осіб чи таких, що нудьгують, чи агресивно налаштованих. Намагайтеся відчутти настрій аудиторії та змінити його на свою користь.

Крім того, зосередженість на зоровому контакті з аудиторією дає змогу відволіктися від надмірного психологічного самоаналізу та хвилювань, знявши увагу із себе та трансформувавши її у напрямку слухачів.

*10 порад щодо привернення та утримання уваги слухачів:*

- Постійно підтримувати зоровий контакт з усіма слухачами в залі.
- Час від часу ставити учасникам риторичні запитання, що не вимагають відповіді. Просити допомоги, звертатися за порадою до слухачів.

- Робити паузи у промові.
- Змінювати темп мовлення і гучність звуку.
- Переміщуватися аудиторією, жестикулювати.
- Час від часу пропонувати аудиторії виконати яку-небудь дію (подивіться навколо, за вікно, підніміть руки тощо).
- При тривалому виступі не рідше одного разу на 20 хвилин змінювати характер діяльності аудиторії: говоріть, відповідайте на запитання, демонструйте слайди, передавайте аудиторією роздатковий матеріал.
- Час від часу звертатися особисто до кого-небудь зі слухачів у залі.
- Своєчасно робити перерви.

*Комунікативні стратегії переконання лідера [148]*

Комунікативні стратегії – це комплекс мовленнєвих дій промовця, які спрямовані на досягнення комунікативних цілей. На думку дослідників, стратегія реалізується через комунікативні тактики, що являють собою одну чи декілька дій, які сприяють реалізації стратегій. Комунікативна тактика – конкретні мовленнєві дії для реалізації поставлених завдань із метою здійснення впливу на адресата.

Переконання як комунікативна стратегія є суттєвим компонентом мовленнєвого впливу, кінцева мета якого – «змінити, трансформувати, оновити «картину світу» комуніканта, яка являє собою лише частину об'єктивної картини ситуації та являє собою знання, переконання, віру, емоційний та інтелектуальний стан комуніканта». За відповідною реакцією опонента можна побачити, було переконання успішним чи ні.

У процесі переконання використовують комунікативні тактики, прийоми та засоби для їх реалізації, що різнобічно характеризують мовну особистість промовця: історичну добу з характерною для неї картиною світу, ступінь демократичності суспільства, загальнонаціональні та власні ціннісні пріоритети промовця, ступінь його конфліктності, його лінгвістичну компетенцію, арсенал маніпулятивних прийомів тощо.

Ефективність досягнення мети комунікативної стратегії визначається необхідною для цього кількістю комунікативних

тактик. Кінцева мета використання комунікативних стратегій адресантом – це зміна свідомості адресата на користь адресанта або взаємну користь. Інструментом реалізації тактик виступають чітко визначені адресантом комунікативні дії, що мають знакову репрезентацію.

Більшість науковців, запропонували класифікацію комунікативних стратегій і тактик, де виділяють такі комунікативні стратегії переконання, як стратегія, самопрезентації, стратегія дискредитації і нападу, маніпулятивна стратегія, стратегія самозахисту, інформаційно-інтерпретаційна стратегія, стратегія формування емоційного настрою адресата, аргументативна й агітаційна стратегія.

*Стратегія дискредитації* використовується для отримання підтримки власної позиції шляхом дискредитації суперників. Детальний аналіз стратегії дискредитації був запропонований О. Іссерс, яка вважає тактику приниження та глузування основною в реалізації цієї стратегії, а комунікативним завданням стратегії дискредитації, на думку вченої, є словесне вираження негативної оцінки. О. Паршина у своїй науковій праці виділяє стратегію дискредитації опонента, яка реалізується за допомогою тактик критики і компрометації, звинувачення, зневаги до опонента, непрямої «оцінки» його дій тощо. Ці тактики, на думку науковця, найбільшою мірою формують сприятливі умови для створення відповідного для маніпулювання виборцями емоційного клімату: вдавшись, наприклад, до тактики критики і компрометації (тактика критики, тактика компрометації, тактика «чорного опонента», тактика провокації, тактика сумніву), синтаксичних конструкцій, синтаксичних синонімів тощо [148].

*Агітаційна стратегія* – це вплив на поведінку та дії людей із метою спонукання їх до будь-яких дій. У цій стратегії використовуються тактики, притаманні аргументативній стратегії, а також такі специфічні тактики, як тактика заклику й обіцянок.

*Аргументативна стратегія* – спрямована на переконання адресата за допомогою аргументів, де аргумент є засобом

переконання, що має мовленнєву форму вираження й апелює до розумових здібностей адресата та його цінностей.

*Стратегія нападу* – передбачає активні комунікативні дії проти адресата, спричинені ворожими намірами, і тісно пов'язана зі стратегією дискредитації. Характеризується вона мовленнєвою агресією, що досягається тактиками звинувачення й образи.

*Стратегія самопрезентації* полягає у створенні позитивного іміджу мовця та реалізується переважно за допомогою тактик отождолення (тобто демонстрація символічної приналежності до певної соціальної, статусної чи політичної групи), солідаризації з адресатом, створення «свого кола», дистанціювання, самосхвалення тощо.

*Стратегія самозахисту* реалізується через тактики виправдання, заперечення (спростування негативних оцінок і висловлення своєї позиції), критики позиції опонента, докору тощо.

*Інформаційно-інтерпретаційна стратегія* використовується лідерами під час інформування населення про важливі події соціального, економічного і політичного життя країни. Ця стратегія включає тактику визнання існування проблеми, тактику акцентування позитивної інформації, тактику роз'яснення, тактику коментування, розгляду інформації під новим кутом зору, тактику позначення шляхів вирішення проблеми (це може бути вказівка на можливі варіанти вирішення, вказівка на можливі способи досягнення вирішення проблеми, вказівка на можливі результати вирішення проблеми).

*Стратегія формування емоційного настрою* адресата реалізується переважно у зверненнях керівників держав до населення стосовно тих чи інших важливих подій. У межах цієї стратегії використовуються тактики єднання, звернення до емоцій адресата і тактики врахування ціннісних орієнтирів адресата (апеляція до системи цінностей суспільства).

У науковій літературі *маніпулятивну стратегію* визначають по-різному. Отже, маніпуляція – це вплив, який здійснюється за допомогою низки засобів, які дозволяють підкорити

чужу волю. Одним із засобів маніпулятивного мовного впливу є маніпулювання інформацією, підмащування компліментом, апеляція до авторитету; спростування авторитету іншої особи; категорична критика без позитивної програми дій; апеляція до логіки; апеляція до вірувань; опора на проблемні питання; провокаційні заяви.

Комунікативна стратегія переконання як одна з характеристик мовної особистості лідера залежить від видів та основних рис натовпу за особливостями поведінки.

Саме названі особливості зумовлюють специфіку комунікативних стратегій і тактик переконання лідера, впливу на натовп із метою запобігання масовим безладдям, а саме:

1) у спілкуванні з натовпом не варто апелювати до інтелекту – він у натовпі зникає. Тут не допомагають стратегії ввічливості чи співробітництва;

2) оратор у спілкуванні з натовпом має впливати на емоції та почуття. Його стратегію можна назвати стратегією співпереживання, вона має змінитися стратегією позитивних перспектив або стратегією зміни об'єкта;

3) для промови перед натовпом важливі простота, популізм ідей, гасел, вимог, рішень;

4) ефективне використання комунікативних стратегій переконання, що створюють атмосферу спільності, єдності: скандування, спільного співу, погойдування тощо. У натовпі часто хтось використовує саме цю особливість, але, на жаль, не із благородними намірами [148].

### **3.4. Формування позитивного іміджу лідера**

У сучасних умовах ведення бізнесу необхідною умовою забезпечення стійкого й довгострокового позитивного ділового успіху організації є створення його сильного та вдало сформованого зовнішнього та внутрішнього іміджу. Такий імідж

сприяє досягненню організацією певної ринкової сили, захищає від атак конкурентів, зміцнює позиції щодо товарів-замінників, полегшує доступ до різних ресурсів, а також запам'ятовується і закріплюється у свідомості цільової аудиторії, що є своєрідним сигналом до позитивного сприйняття організації.

Поняття «імідж» (лат. *imāgo* – образ, англ. *image* – уявлення, образ) є відомим здавна, а у XX столітті воно отримало широке використання й застосування в дуже різних сферах знання: соціології, психології, політології, антропології, культурології, менеджменті тощо. Під іміджем у загальноприйнятому сенсі розуміється враження, вироблене конкретною людиною, компанією або організацією на оточення.

Уперше поняття «імідж» ввів у науковий лексикон З. Фрейд у 30-ті роки минулого століття, але поширення в науці і практиці воно не мало й тільки в 60-ті роки XX століття американський економіст К. Болдуїнг увів у діловий обіг термін «імідж» [179, с. 235].

У сучасному розумінні, імідж – це стереотипний образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості. Поняття іміджу стосується конкретної людини, але може поширюватися й на конкретну групу осіб, організацію, товар тощо. Основою іміджу є формальна система ролей, якими людина послуговується у своєму житті, що доповнюються особливостями, рисами характеру, зовнішніми даними, одягом та іншими атрибутами. Імідж формується і на основі реальної поведінки індивіда, і під впливом оцінок та думок інших людей [39].

Імідж пов'язаний із такими поняттями, як «авторитет», «думка», «образ», «особистість», «рейтинг», «репутація», «перевага», «позитивний образ», «популярність», «престиж» тощо.

*Авторитет* – загальноновизнана довіра, повага, пошана, вплив, поважність (особи, організації, колективу, теорії).

*Думка* – багатозначний термін: припущення, передбачення, намір, замисел, який з'явився внаслідок міркування.

*Образ* – це феноменологія внутрішнього стану людини, рівень «інтегральної індивідуальності», на якому здійснюється

найголовніший життєвий вибір, приймаються рішення, що мають доленосне значення для особистості [226].

*Особистість* – це система соціально значущих рис людини, що характеризують її як члена суспільства, яка володіє всіма загальносистемними властивостями, такими, як унікальність, автономність, адаптивність, відкритість, структурність, зв'язок із середовищем, динамічність, консерватизм та безліччю власних якостей, що визначаються генетичними та біологічними особливостями: культурою, загальнолюдськими цінностями, совістю і честю, переконаннями й ідеалами, гідністю, почуттям обов'язку й відповідальності.

Рейтинг – ступінь популярності, показник оцінки діяльності, авторитету особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням тощо і визначається місцем, яке вони посідають; числовий або порядковий показник популярності керівника; відносний показник надійності ділового партнера, банку, страхової компанії.

*Репутація* – сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про її професійні й управлінські здібності, порядність і відповідність її діяльності вимогам закону; реальний стан показників діяльності компанії, його переваги та недоліки.

*Перевага* – якість, властивість, що вигідно відрізняє кого, що-небудь від когось, чогось.

*Позитивний образ* – взірець для наслідування, керівник, що має характеристики, які створюють вирішальний вплив на управлінську діяльність.

*Популярність* – загальне визнання, прихильність широких мас; слава, відомість; високий ступінь запитуваності чогось або когось; поширеність, широке застосування.

*Престиж* – громадська оцінка суспільної вагомості людини, соціальної групи, професії, керівника, організації; авторитет, має значний вплив на мотиви поведінки людей, на їхні рішення й дії [39].

Створення власного іміджу – це довготривалий і складний процес, успішність якого залежить від умов та технологій

його формування. Визначення та аналіз механізмів побудови іміджу, знання його сутності й характеристик надають можливість успішного відтворення соціальних стереотипів у власному іміджі й ефективного впровадження певних моделей поведінки [12].

*Формування іміджу* – це процедура, спрямована на створення у людей (в аудиторії іміджу) певного образу об'єкта (прототипу іміджу, а саме: людини, товару чи організації) з певною його оцінкою у виді усвідомлюваної чи неусвідомлюваної думки про цей образ (прототип іміджу), для досягнення психологічного тяжіння аудиторії іміджу до цього об'єкта.

Дослідники довели, що формування іміджу лідера відбувається за певними принципами:

- принцип повторення – спирається на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, що повторюється;
- принцип безперервного посилення впливу – обґрунтовує підсилення аргументованого й емоційного звернення;
- принцип «подвійного виклику» – повідомлення сприймається не лише розумом.

Формування професійного іміджу проходить *п'ять етапів*:

- 1) сприйняття образу;
- 2) аналіз інформації та його уявна корекція;
- 3) використання, що розкривається через примірювання;
- 4) програвання окремих елементів бажаного іміджу та подальшим вживанням в образ;
- 5) привласнення та індивідуалізація обраного або бажаного іміджу.

*Сприйняття образу*, на основі якого буде будуватися цілісний професійний імідж. Важливе значення має реальний образ фахівця, що є взірцем для наслідування. Якщо такого образу немає у реальному житті, його створюють на основі ідеальних уявлень, інформації, отриманої з літературних джерел чи інших засобів інформації.

*Аналіз інформації* та уявна корекція сприйнятого образу відповідно до ідеального образу та індивідуальних особливос-

тей того, хто сприймає; зіставлення реальних та бажаних якостей, прийняття рішень про можливість і доцільність їхнього використання, здійснення корекції відповідно до типу власного темпераменту, особливостей розвитку фізичної та інтелектуальної сфери, фінансових можливостей тощо.

*Використання* (примірювання, програвання) окремих елементів бажаного професійного іміджу: стилю спілкування, техніки володіння жестами, одягу, аксесуарів тощо. *Вживання в образ*, що ефективно формується у процесі професійної підготовки та діяльності. *Привласнення та індивідуалізація обраного (бажаного) образу*. Пролонгований у часі бажаний образ відзеркалює внутрішні зміни, що відбуваються в інтелектуальному, моральному та професійному розвитку особистості [12].

В процесі формування позитивного іміджу можна використовувати різні *інформаційно-комунікаційні засоби*, такі як: блоги (містять окремі публікації блогу у виді тексту, малюнків тощо, як правило, в хронологічному порядку); портали професійних мереж (дозволяють представляти свій професійний профіль в інтернеті та ділитися своїми досягненнями, будуючи таким чином ділову мережу); форуми для обговорення (сьогодні є одним із найпопулярніших методів спілкування, обміну інформацією, думками); соціальні мережі (пов'язують односторонців із подібними інтересами, що стало дуже хорошим маркетинговим інструментом і чудовим способом передачі конкретної інформації); інтерактивний контент (дозволяють людям рекламувати себе в мережі, розміщуючи відео, презентації); сайти для розміщення фотографій (instagram); персональний вебсайт (цілодобове джерело достовірної, оновленої інформації про людину та її цілі, діяльність, досягнення, пристрасті тощо) [12].

Засоби сучасного публік рилейшинз (зв'язки з громадськістю) є важливим елементом при формуванні позитивного іміджу і окремої людини, і будь-якої організації загалом. Паблік рилейшинз (PR) – це формування громадської думки, створення репутації та управління репутацією. PR повинен забезпечувати ефективний діалог між організацією та її цільовою аудиторією, формуючи та підтримуючи позитивний образ,

репутацію організації, її послуг та ключових співробітників. PR – це безперервна діяльність, що складається з послідовності дій, підпорядкованих єдиній меті й об'єднаних довгостроковою програмою [241].

Використання PR фахівцями різноманітних важливих засобів комунікації дає такі переваги: встановлення і підтримка двостороннього спілкування, ґрунтованого на точності використовуваних відомостей і повній інформованості; запобігання конфліктам, усунення непорозумінь; сприяння формуванню атмосфери взаємної поваги і соціальної відповідальності; гармонізація особистих і суспільних інтересів; сприяння формуванню доброзичливих стосунків; сприяння у зниженні плинності кадрів тощо. Потрібно визнати, що зв'язки з громадськістю – це не так винайдені кимось наука і технологія, як об'єктивно й постійно присутня у суспільстві функція, спрямована на створення сприятливого (нейтралізацію несприятливого) фону.

Значення PR для розвитку іміджу величезна. За допомогою ретельно продуманих і добре виконаних PR-акцій можливе як успішне позиціонування, а потім піднесення об'єкта, так і його повне знищення в очах громадськості. Використання PR-технологій для розвитку іміджу – це комплексне і багаторазове використання PR-засобів у межах єдиної концепції та загального плану впливу на думки і ставлення людей із метою підтримки репутації, створення і популяризації іміджу.

Технології цілеспрямованого формування індивідуального іміджу містять такі етапи:

- формулювання іміджевих цілей: необхідно чітко сформулювати послання, які містяться у бажаному іміджі;
- аналіз іміджевої аудиторії: на цьому етапі проводяться кількісні та якісні дослідження іміджевої аудиторії;
- промальовування іміджевих характеристик: складається список якостей, які необхідно транслювати іміджевій аудиторії;
- співвіднесення особистості та бажаних характеристик;
- корекція іміджу [12].

Формування іміджу лідера проходить крізь призму різних факторів, у його створенні бере участь величезна кількість

людей із певними принципами, поглядами, смаками. Саме тому імідж-образ завжди потребує зворотного зв'язку з боку суспільства. Однією з технологій, які дають змогу виявити лідеру свої позитивні сторони, указати на наявність сильних і слабких місць у власному іміджі, є тренінги – інструмент розвитку лідерського потенціалу для досягнення цілей, набір певних технік групової роботи [165].

Тренінги орієнтовані на формування й розвиток професіоналізму особистості лідера, вони спрямовані на особистісне зростання, оскільки безпосередньо спрямовані на актуалізацію рис особистості й особистісних ресурсів, значущих у контексті реалізації лідерських функцій, а також на подолання особистісних бар'єрів, що перешкоджають їх реалізації й завжди пов'язані з придбанням нового знання про себе та інших, навколишнього світу.

Одним із шляхів формування позитивного іміджу керівника є оволодіння технікою спілкування: вербальними і невербальними засобами спілкування. Мова керівника впливає радше на почуття, ніж на розум, і може спричиняти певні форми поведінки. Проблема вивчення механізмів комунікації складає важливі конструктивні параметри іміджу.

Що ж входить в імідж сучасного лідера, як із ним працювати? Життя підтверджує, що перше враження про особистість лідера ми сприймаємо по зовнішньому вигляду, манері розмовляти, характері прийняття рішень, темпераменту людини, словом – про все, що визначає його яскраву індивідуальність. Наступними компонентами образу є цінності, спираючись на які, керівник приймає рішення; походження, статус. *Складовими іміджу є:*

– *індивідуальні характеристики:* зовнішність, психофізіологічні особливості, особистісний тип, характер, індивідуальний стиль ухвалення рішень;

– *соціальні характеристики:* позитивні моральні якості: гуманізм, людяність, чесність, совість, скромність, великодушність, соціальний статус, який пов'язаний із посадою, походження, особистий статок, адже від статусу залежить, як люди-

на буде поводитися в суспільстві, з клієнтами, партнерами, колегами, опонентами;

– *ціннісні орієнтації*: базові внутрішні установки і принципи, на які керівник спирається при прийнятті рішень: свого роду власна конституція, джерело мотивації діяльності, те, що є еталоном належного [176].

Формування іміджу не є зміною особистості людини. Цей процес вимагає від керівника знань основ психології, щоб мати можливість оцінити психологічні особливості власної особистості й грамотно використовувати свої сильні і слабкі сторони.

*Особистий імідж* – важлива складова для кар'єри і є декілька причин, які вказують на це: ми віримо в те, що бачимо; ми часто приймаємо рішення на основі першого враження; наш імідж впливає на тих, хто приймає рішення в питаннях професійного росту; ми прагнемо добре виглядати і впевнено почуватися – це добре для нас [214].

Особистий імідж повинен створювати певні позитивні асоціації, бути розрахованим на конкретну аудиторію й адекватним реальному стану речей, він повинен говорити про нас те, що ми самі хотіли б.

Імідж лідера-керівника – це відображення уваги до своєї аудиторії, своїх підлеглих, партнерів, клієнтів. Керівник, імідж якого не відповідає цим очікуванням, не може розраховувати на довгу кар'єру. Йому необхідно відчувати елемент персонального контролю за подіями, що виражається в підвищенні уваги до його особистості та думок. Справжній керівник повинен бути завжди спрямований на пошук ефективних засобів впливу на підлеглих, колег, споживачів, конкурентів.

Особистий імідж лідера – це не так засіб завоювати увагу, як спосіб реагування на вимоги своїх колег, які бажають сприймати цього управлінця саме таким, а не іншим, а тому його управлінський імідж повинен будуватися на міфах, створюватися й житися ними. Міфи мають довге життя і часом для їх народження досить однієї лише деталі – за умови, що вона збігається з концепцією образу лідера і що засоби масової інформації приймають ті самі правила гри.

Складовими особистісно-професійного іміджу лідера є (рис. 3.8).

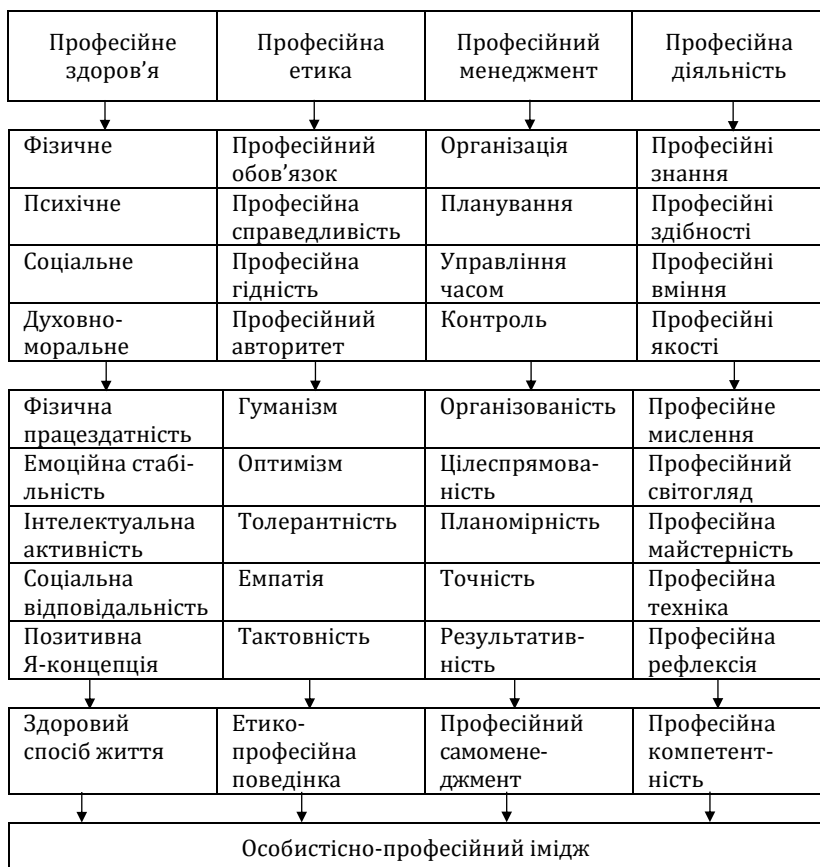


Рис. 3.8. Складові особистісно-професійного іміджу лідера

Джерело: [179]

Особистому іміджу керівника притаманний складний набір зовнішніх та внутрішніх факторів, які складають дзеркальний, бажаний, апріорний, візуальний, реальний, потоковий, ідеальний, самоімідж, необхідний, позитивний, негативний імідж.

Особистому іміджу лідера притаманний складний набір зовнішніх та внутрішніх факторів, які складають дзеркальний, бажаний, апріорний, візуальний, реальний, потоковий, ідеальний, самоімідж, необхідний, позитивний, негативний імідж.

*Дзеркальний імідж* – відображає наше уявлення про себе. Ми ніби дивимося в дзеркало й займаємося самооцінкою. Цей варіант іміджу позитивний, адже психологічно у процесі самооцінки ми завжди висуваємо на перше місце позитив. Його мінус полягає в тому, що не враховується думка сторонніх осіб.

*Бажаний імідж* – це адекватний реальній людині образ особистості, який складається в її ділових партнерів на свідомому та підсвідомому рівнях, це такий тип іміджу, який відтворює те, до чого прагне лідер. Бажаний імідж будується на основі: зовнішнього вигляду ділової людини; її манер щодо вміння триматися, спілкуватися, використовуючи мовні та невербальні сигнали; зовнішньої і внутрішньої культури; вміння себе подати, підкреслюючи свої позитивні та приховавши негативні сторони; це передусім уміння бути приємним у спілкуванні, тому для його формування багато важить візуальна доброзичливість, техніка проведення переговорів і гречної поведінки як запорука успіху ділової людини.

*Апріорний імідж* – цей тип іміджу формується ще до початку спілкування з лідером і базується на стереотипній інформації стосовно тієї професійної групи, до якої він належить. Що більш жорсткий у лідера стереотип, то складніше змінити його апріорний імідж.

*Візуальний імідж* – це враження, яке лідер справляє на людей та яке фіксується в їх уяві через його фізичну привабливість, доглянута зовнішність, загальний настрій, такт, уміння слухати, почуття гумору, ввічливість, парфуми, манери, одяг та аксесуари відповідно до виконуваної ролі, гідна та впевнена поведінка. Саме своєю зовнішністю й поведінкою лідер виявляє себе професіоналом.

До характеристики візуального іміджу лідера належать такі складові (рис. 3.9).

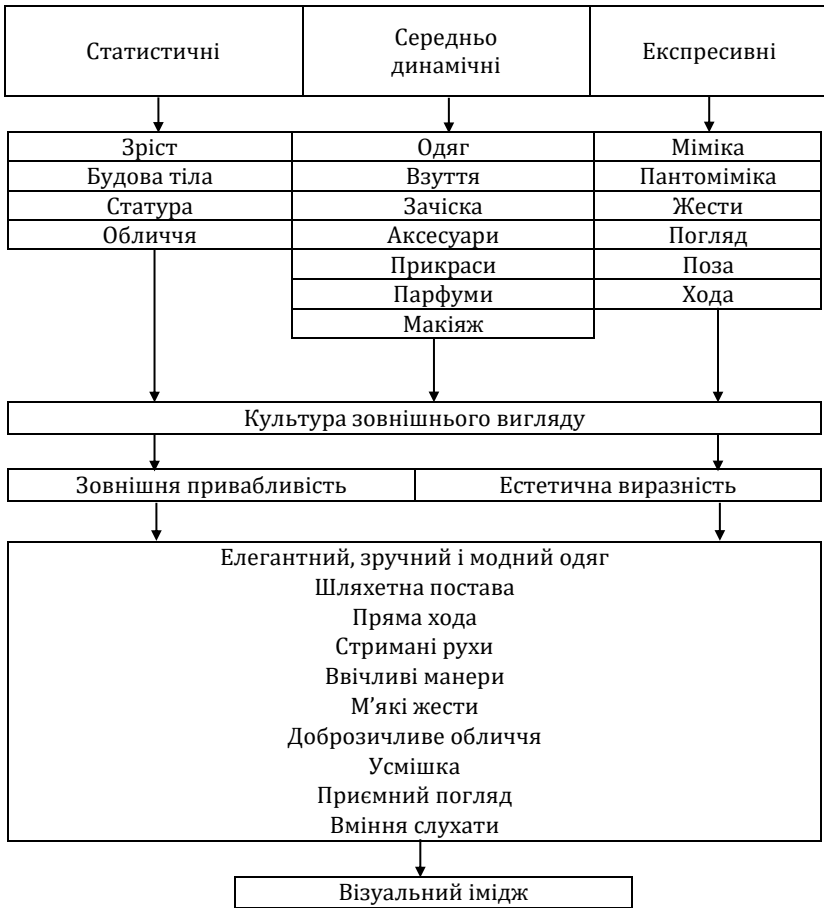


Рис. 3.9. Складові візуального іміджу лідера

*Реальний імідж* – це погляд на себе з боку. Це не просто погляд публіки, це можуть бути думки колег, підлеглих, виборців, клієнтів, журналістів тощо.

*Потоковий імідж* – цей варіант іміджу складається з погляду сторонніх людей: колег, громадськості, відомих у сфері

діяльності людей, журналістів, підлеглих. Найголовнішим завданням керівника є створення не так сприятливого, як точного, правильного іміджу [13].

*Ідеальний імідж* – імідж, який представляє соціальне обличчя успішного керівника, чітко підкреслює всі його переваги: здоров'я, адекватність, успішність, популярність, освіта, фінансовий статус, місце проживання, близьке оточення, особиста привабливість, соціальний вплив, енергія, магнетизм, грамотно підібраний образ.

*Самоімідж* – це візуальна привабливість особистості, що ґрунтується на минулому досвіді і є відображенням внутрішнього світу людини, стану його позитивної самооцінки й самоповаги. Самоімідж чітко наслідує загальноновизнане правило: якщо ти хочеш, щоб тебе поважали, навчися поважати себе.

Вимоги до сучасного лідера можуть бути об'єднані у групи: ділові якості, які поєднують компетентність та організаторські здібності, високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід, добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років уперед; особистісні риси; вольові якості; морально-психологічні якості; вимоги до здоров'я та способу життя; а також: соціальні характеристики: статус лідера, який включає не лише статус, пов'язаний із офіційно займаною посадою, а й походження; зв'язок лідера з різними соціальними групами: з тими, інтереси яких він представляє; з тими, які підтримують його і є союзниками; а також із тими, які є його опонентами; особиста місія лідера: свого роду конституція, що виражає стратегічне бачення керівника, вона визначає те положення, в якому він знаходиться в даний момент, і те, чого він хоче досягти в майбутньому; ціннісні орієнтації лідера: найбільш важливі припущення, що приймаються керівником організації і чинять дію на організаційну культуру організації [11].

Поєднання організаторських здібностей і вольових якостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як підприємливість, а вольові якості, морально-психологічні риси в поєднанні зумовлюють феномен лідерства.

Суттєвими є такі складові у структурі особистості лідера, від яких можуть відштовхуватися стратегії персоналізації, у побудові його сприятливого іміджу:

– стиль у роботі, під яким розуміється вміння спілкуватися з людьми, знаходити спільну мову, організовувати вироблення спільних рішень, відстоювати й аргументувати власну точку зору в дискусіях;

– принципова думка, що характеризується тим, що, не маючи на меті висунення нових поглядів, людина просто отожднює із собою наявні ідеї та концепції;

– власний характер, якому повинні бути властиві впевненість у собі, чіткість у викладі своєї точки зору, артистизм як здібність захопити й утримати увагу публіки, переконати свою аудиторію;

– власний спосіб відчуття духу часу [231].

### ***Питання для самоперевірки***

1. Які риси притаманні творчій особистості?
2. Що заважає процесу творчості?
3. Що кожен із вас розуміє під поняттям «інтелект»?
4. Чому інтелект пов'язаний із адаптацією людини?
5. Які фактори особисто для кожного з вас впливають на ваш інтелект?
6. Які фактори особисто для кожного з вас впливають на вашу креативність?
7. Як ви вважаєте, завжди накопичений досвід сприяє створенню чогось нового?
8. Будь-яку людину з високим інтелектом можна назвати творчою особистістю?
9. Відмінні чи ні поняття розумна і творча людина? Аргументуйте.
10. Які фактори сприяють розвитку інтелекту та креативності? Наведіть власні приклади.
11. Які види інтелекту ви знаєте? Наведіть приклади.

12. Які фактори сприяють та перешкоджають розвитку інтелектуальних здібностей?
13. Який зв'язок інтелекту з вербальністю?
14. В чому полягає зв'язок інтелекту з мисленням?
15. Що таке коефіцієнт інтелекту? В яких межах він може коливатися?

### ***Тести для самоконтролю***

1. Можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки – це:
  - а) лідерський потенціал;
  - б) лідерські компетенції;
  - в) лідерські навички;
  - г) правильної відповіді немає.
2. Складовими лідерського потенціалу є:
  - а) психофізіологічна;
  - б) соціальна;
  - в) інтелектуальна;
  - г) усі відповіді правильні.
3. Основними лідерськими компетенціями, які характерні найсильнішим лідерам, є:
  - а) сприйнятливість і відкритість;
  - б) адаптивність;
  - в) далекоглядність;
  - г) усі відповіді правильні.
4. Риси, які забезпечують здатність виділятися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми, – це:
  - а) лідерські якості;
  - б) лідерські компетентності;
  - в) лідерський потенціал;
  - г) правильної відповіді немає.
5. Сучасними методами розвитку лідерських компетенцій є :
  - а) квести;

- б) командне навчання;
- в) взаємне навчання;
- г) усі відповіді правильні.

6. Глибоке внутрішнє переконання, що у лідера є особисте призначення і мета, які вибудовують його життя, – це:

- а) лідерське покликання;
- б) лідерські компетентності;
- в) лідерський потенціал;
- г) правильної відповіді немає.

7. Основними ознаками креативного лідера є:

- а) створює команди з високим рівнем довіри один до одного;
- б) дає своїм співробітникам волю займатись іншими видами діяльності та сприяє реалізації ризикованих і спірних проєктів;
- в) допомагає іншим аналізувати й розуміти зовнішнє середовище;
- г) усі відповіді правильні.

8. Процес, під час якого відбувається управління сприйманням навколишнього соціуму через привернення уваги для задоволення потреб, досягнення особистісних цілей, формування образу «Я», підтримки самооцінки – це:

- а) самопрезентація;
- б) публічний виступ;
- в) вертикальні комунікації;
- г) правильної відповіді немає.

9. Тактика тримання підписника «в орбіті» своїх зацікавлень: поставити лайк чи залишити коментар, але водночас уникати прямого контакту – в повідомленнях, по телефону і, тим паче при особистій зустрічі, – це:

- а) бенчінг;
- б) касперинг;
- в) орбітинг;
- г) правильної відповіді немає.

10. Промова перед масовою аудиторією – це:

- а) самопрезентація;
- б) публічний виступ;
- в) вертикальні комунікації;
- г) правильної відповіді немає.

## Список рекомендованої літератури

1. Азаренков В. І., Прокопенков В. П. Презентація. Технологія підготовки публічних виступів : навч. посібник. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Дніпро : СПД Біла К. О., 2021. 124 с.
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>
3. Бедринець М. Д. Лідерство у фінансах: практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 8(36). С. 59–63. DOI:10.25264/2311-5149-2018-8(36)-59-63
4. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 72(2). С. 12–20. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-12-20>
5. Білецька К. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 58–64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_4_11)
6. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
7. Богдан Ж. Б. Самопрезентація особистості як гнучка навичка: теоретичне обґрунтування та методика діагностики. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 3. С. 99–110. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/70073>
8. Браєвська А. І., Браєвський С. Й., Артеменко Л. П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 152–158. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240432>
9. Вишник О. О. Риторика як наука й мистецтво : навч. посіб. Глухів : РВВ ГНПУ ім. О. Довженка, 2023. 264 с.

10. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 75–79. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/24336>.

11. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4 (68). С. 471–475. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-58/2019-4-68-105>

12. Волинець В. О. Ідентичність особистості та специфіка її самопрезентації у віртуальному комунікативному просторі. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. журнал*. 2021. № 2. С. 31–36. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2021.239926>

13. Воронін А. І. Ключові компетентності офіцера-лідера. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20–21 трав. 2022 р.). Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди та ін.; за ред. А. В. Боярської-Хоменко, О. В. Попової. Харків, 2022. С. 482–485. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/8374>

14. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.

15. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 75–79. URL: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.24.2022.11>

16. Герасимюк Л. С., Тарасюк Л. М. Самопрезентація у соціальних мережах як ефективний інструмент формування позитивного іміджу документознавця. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 222–226. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2022.4.2/37>

17. Гриник І. Мода як засіб самопрезентації особистості. *Проблеми гуманітарних наук. Психологія*. 2020. № 4. С. 42–52. URL: <http://phsps.dspu.edu.ua/article/view/229344>

18. Денежніков С. С. Феномен іміджу менеджера-адміністратора та проблема лідерства у колективі. *Теорія та методика навчання*

суспільних дисциплін: науково-педагогічний журнал. Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка. 2018. № 1 (6). С. 30–35. URL: <http://repository.sspu.sumy.ua/handle/123456789/5438>

19. Ефективні публічні виступи: практикум з управління комунікаціями / Укл.: Н. В. Філіпчук, С. І. Тодорюк. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2021. 26 с.

20. Каламан О., Мандрикін Д. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 65–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-12>

21. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу : навч. посіб. / ред.: О. Г. Романовський, С. В. Калашникова; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27622>

22. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 4 (96). С. 26–35. URL: <https://doi.org/10.31713/ve420213.o>

23. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Національний університет водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4 (96). URL: <https://doi.org/10.31713/ve420214>

24. Козак О. В. Особистість лідера в сучасному психологічному дискурсі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 1. С. 136–141. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2019-1-22>

25. Костишин Н. С. Психологічні особливості лідера нового покоління, згенеровані за екстремальних умов. Суспільство в умовах емерджентного розвитку : моногр. / за ред. канд. екон. наук, доц. Н. Є. Кульчицької. Чортків : ЗУНУ. 2023. С. 68–78.

26. Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнес-структур / М. М. Демидова, Л. Ф. Пастернак, О. Р. Жидяк. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3. С. 86–93. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7981>

27. Кузнецова Н. Б. Творчість та креативність: багатоаспектний контент. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 110–114. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-18)
28. Лідерство у 21-му столітті. Перетин традиційного та інноваційного. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-3.pdf>
29. Лідерські якості в професійній діяльності: навч. посіб. / О. Г. Романовський та ін. Харків: НТУ «ХПІ». 2017. 143 с.
30. Лук'янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. 2019. Вип. 8 (37). С. 89–108. URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650>
31. Метельська А. В. Імідж лідера – одна з основних причин появи медіакратій та інформаційних автократій. *Політикус: наук. журнал*. 2022. № 1. С. 115–121. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/15572>
32. Монастирська Л. В. Комунікативні стратегії переконання як одна з характеристик мовної особистості лідера. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Соціальні комунікації*. 2020. Т. 31 (70). № 4. Ч. 1. С. 176–180. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6069/2020.4-1/32>
33. Мороз В. М. Трудовий потенціал бізнес-лідера: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с.
34. Мулявка К. Ю., Сергеєнкова О. П. Лідерські компетенції як навички фахівця XXI століття. *Наукові здобутки студентів Інституту людини*. 2017. № 1 (7). URL: <http://studscientist.kubg.edu.ua/index.php/journal/issue/view/11>
35. Настояща К. Практики самопрезентації в інтернет-просторі: форми і тенденції. *ГРАН*. 2019. Т. 22. № 1. С. 20–28. DOI: 10.15421/17193
36. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 372–380. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup\\_2017\\_4\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72)
37. Осадча Л. А. Психологічний імідж сучасного менеджера аграрного підприємства. *Психологічний журнал*. 2019. № 2. URL: <http://psyj.udpu.edu.ua/article/view/182637>

38. Процишин Ю. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний SOFT SKILL сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Т. 2. С. 66–72. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-11)
39. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар’єри управлінця. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 6 (80). С. 233–250. DOI: 10.24139/2312-5993/2018.06/233-250
40. Розвиток креативності фахівців з управління проектами : навч.-метод. посібн. / О. С. Пономарьов та ін. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Смугаста типографія, 2020. 52 с.
41. Романовський О. Г. Бізнес-лідерство і когнітивні якості : навч. посібник. Київ : НВЦ Пріоритети, 2016. 40 с.
42. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1(2). С. 69–79. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-9>
43. Романовський О. Г., Михайличенко В. Є., Гура Т. В. Поняття «лідерський потенціал» і «лідерські якості»: зміст та використання у науковій думці. *Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society*. 2019. № 1. С. 107–111. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43692>
44. Середа Н. В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с.
45. Сорока О. В. Гендерні особливості самопрезентації сучасного менеджера. URL: [http://dSPACE.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17185/1/13\\_Soroka.pdf](http://dSPACE.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17185/1/13_Soroka.pdf)
46. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1681>
47. Чорний А. В. Аналіз трендів розвитку лідерських компетенцій іт-фахівців. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6359>
48. Шафранський В. Креативність як психологічне явище і його понятійна реінтерпретація. *Психологія і суспільство*. 2020. № 2 (80). С. 89–97. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/316497/40912>

49. Шість капелюхів креативності справжнього лідера. URL: <http://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/653-shist-kapeliukhiv-kreatyvnosti-spravzhnoho-lidera.html>

50. Якимова Н., Марценюк О., Кремінський В. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-57>

51. Яценко О. М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 496–501. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_6\\_125](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_125)

## Тема 4

### РОБОТА ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ

- 4.1. Команда: формування, стадії розвитку, рольова структура
- 4.2. Тимбілдинг як сучасний інструмент розвитку команди
- 4.3. Цифрові інструменти в управлінні командою
- 4.4. Управління стресами та конфліктами в команді

#### **4.1. Команда: формування, стадії розвитку, рольова структура**

*Командна робота – це здатність разом рухатися до єдиного бачення. Це здатність керувати індивідуальними талантами в організаційних цілях. Це паливо, яке дозволяє звичайним людям досягати надзвичайних результатів*

Ендрю Карнегі

Сильна команда є одним із основних чинників успішної діяльності будь-якої організації. Нові структури бізнесу, які виникають, та сформовані ними стратегії розвитку, а також сучасний інноваційний підхід обумовлюють створення ефективних команд, діяльність яких визначає досягнення конкурентних переваг бізнесу і має вплив на його конкурентоспроможність і намічений рівень економічного розвитку.

Команда розглядається Г. Євтушенко як група з двох або більше індивідів, які для досягнення обраної мети координують свої дії та трудові зусилля. Хоча команда – це група людей, однак ці два поняття не є взаємозамінними. Концепція команди передбачає, що її члени є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність [79].

Команда в широкому сенсі – трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації.

Команда – група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

Команда – колектив односторонців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в цій організації.

Успіх командної праці пов'язують насамперед із «скоординованою позитивною синергією» – здатністю учасників до високопродуктивної діяльності, за якої спільний результат значно вищий за індивідуальний чи їх сукупність. Команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, аніж проста сума доданків).

Н. Гуцуляк та А. Синиченко [66] розглянули особливості можливостей команд із відповідними вимогами організації, стратегіями та планами їх розвитку згідно з науковими підходами, що перевірені практикою і доволі успішно використовуються у менеджменті персоналу (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Основні підходи до командотворення**

Автори концепцій та підходів	Науковий підхід	Особливості можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку
Р. Белбін / 1960–70 рр. М. Геллерт, К. Новак / 2006 р. І. Адзісес / 1970 р.	Рольова концепція командотворення – представлення членами команди певного набору командних ролей та демонстрація працівником	Р. Белбін. У межах цього підходу Р. Белбін пропонує командний розподіл ролей та діагностичний інструментарій для визначення тієї командної ролі, яка найбільше під-

	<p>необхідної стратегії поведінки.</p>	<p>ходить конкретній людині. Ролі в команді за Белбіном: «реалізатор» – той, хто втілює ідеї у життя; «контролер» – береже команду від можливих помилок та сприяє досягненню кращих результатів; «ведучий» – розподіляє завдання, делегує повноваження, несе відповідальність за роботу команди; «мотиватор» є ініціатором різних нововведень, заходів, зокрема, тих, що здатні відірвати команду від рутини та зорієнтувати в більш продуктивний темп; «аналітик», той що оцінює конкуруючі пропозиції та передбачає подальший хід розвитку подій; «генератор ідей», той який ініціює нові проекти, шляхи розвитку поставлених завдань; «розвідувач», завданням якого є пошук нових ідей та ресурсів, налагоджує потрібні контакти, проводить перемовини. Ефективність полягає у тому, що кожен член команди виконує функції більше, ніж однієї ролі. Важливим є баланс ролей у конкретній ситуації.</p> <p><i>М. Геллерт, К. Новак.</i> Запропонували лише шість командних ролей та диференціювали їх як екстравертні й інтровертні. Екстравертні: адміністра-</p>
--	--	--

	<p>тор (мотиватор), креативний генератор ідей (мозковий центр), диспетчер (той, що забезпечує зв'язок). Інтровертні: організатор (координатор), трудоголік (душа команди), деталізатор (контролер). За теорією Геллерта та Новака, модель командних ролей зорієнтована на розподіл ролей на підгрупи за спрямованістю, на зв'язки з оточенням команди, та на рішення завдань у середині команди. А для забезпечення балансу між зовнішнім та внутрішнім світом команди запропонували утворення пар ролей, як наприклад, генератор ідей-трудоголік або диспетчер-деталізатор, чи організатор-адміністратор.</p> <p><i>І. Адізес.</i> Основною ідеєю Адізеса є короткотривала та довготривала перспектива існування команди в забезпеченні ефективної системи управління. Адізес пропонує чотири управлінські ролі для досягнення успіху в управлінні. Ролі за Адізесом: виробник, адміністратор, підприємець та інтегратор. Кожен член команди, маючи свою поведінкову стратегію, повинен доповнювати один одного та толерантно ставитися до всіх членів команди.</p>
--	--

<p>Доктор Чарльз Маргерісон та його співавтор концепції моделі доктор МакКенн</p>	<p>Оціночна модель ефективності командної взаємодії або «Колесо команди».</p>	<p><i>Ч. Маргерісон та МакКенн</i> пропонують дев'ять важливих факторів роботи в команді, які охоплюють усі аспекти роботи колективу кожної організації, а це вісім робочих функцій трудової діяльності: консультування, новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка досягнутого рівня та дев'ята – формування зв'язків, яка об'єднує попередні шляхом комунікацій. Суть підходу полягає у замкненому циклі діяльності визначених командних ролей на основі відбору особистісних характеристик персоналу до зазначених робочих функцій трудової діяльності.</p>
<p>Б. Такмен / 1965 р.</p>	<p>Модель розвитку команди</p>	<p>Модель Такмена основана на ідеї розвитку команди, яку об'єднує спільна мета. Модель формується та визначає дві сфери групової активності – ділову, що спрямована на рішення робочого завдання командою та міжособистісну, що спрямована на розвиток групової структури. Такмен пропонує чотири послідовні етапи в межах кожної із сфер для успішного функціонування команди: формування, конфліктний етап, нормалізація, виконання. Спільно з Мері Енн Дженсен Такмен додав п'ятий етап –</p>

		закриття, який включає в себе завершення завдання і розпуск команди.
В. Дайер напикінці 70-х рр. XX ст.	Нова парадигма «командотворення» (team building)	<i>В. Дайер</i> вважає, що командотворення має чітку структуру, яку можна стиснути до трьох основних фаз: 1. Констатуюча діагностика. 2. Розробка та реалізація програми командотворення з урахуванням отриманих раніше даних. 3. Контрольна діагностика з подальшим супроводом і, можливо, складанням рекомендацій для подальшої роботи команди.
А. В. Петровський / 1980-ті роки	Стратометрична теорія колективу – теорія діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин у групі	<i>А. Петровський</i> пропонує розглядати групову згуртованість крізь призму ціннісно-орієнтаційної єдності, де група складається з трьох шарів страт. Центральне місце серед страт відводиться предметній діяльності групи, другою складовою є ціннісно-орієнтаційна єдність, що є відображенням ставлення кожного члена групи до мети та завдань групової діяльності та її самого змісту, третя складова – це взаємостосунки між членами групи, що ґрунтуються на емоційній симпатії один до одного.
М. Г. Ярошевський / 2000 р.	Програмно- рольовий підхід	Програмно-рольовий підхід Ярошевського був розроблений для аналізу наукової діяльності. Наукова роль є специфічним набором дій у контексті

		наукової діяльності. До уваги взято окрему людину – науковця, яка найкраще виконує в конкретній команді певну роботу та спроможна це робити.
Т. Ю. Базаров / 2010 р.	Модель управлінських ролей	<i>Т. Ю. Базаров</i> розрізняє чотири ролі (управлінець, організатор, адміністратор, керівник) на основі чотирьох основних категорій: системного менеджменту: процесів діяльності, організаційної структури, ресурсів, способів діяльності. Запропонована модель дозволяє створити команду, яка здатна впоратися з різноманітними управлінськими задачами, але не гарантує сумісності членів команди, оскільки не враховує особливостей їх характеру.
Дж. Адаір (а J. Adair) – 2004 р.	Модель «Три кола командного лідерства»	<i>J. Adair</i> вважає, що у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери: необхідність досягнення спільної цілі, потреба команди в єдності та потреби окремих індивідів: як людські, так і особистісні. Мотиваційні сили трьох сфер мають тенденцію постійної взаємодії між собою, та мають як позитивний, так і негативний вплив на результати командної роботи і на індивідуальні потреби кожного учасника (індивіда) команди. Напри-

		клад: досягнення спільної справи створює відчуття згуртованості та командного духу, а поразки та невдачі команди у досягненні своєї цілі призведуть до виникнення негативних почуттів і усередині команди, і у кожного індивіда.
В. В. Горбунова / 2014 р.	Ціннісно-рольовий підхід	<i>В. В. Горбунова.</i> Ціннісно-рольовий підхід формування та розвитку команд базується на уявленнях про ціннісну регуляцію міжсуб'єктних взаємин у командах, де кожен член командної взаємодії є водночас її «співтворцем». Основні засоби творення – унікальні та особливі життєві цінності та рольовий репертуар, за допомогою якого людина презентує іншим свій ціннісний зміст. Основною ідеєю цього підходу в командотворенні є стимулювання ролекомпетентної поведінки та сприяння розвитку навичок ефективної презентації ціннісного змісту своєї свідомості.

Основними ознаками команди є:

- об'єднання людей для виконання спільної роботи;
- спільна мета;
- психологічне визнання членами команди один одного;
- взаємодоповнюючий склад групи;
- наявність колективної відповідальності;
- чітко виражений лідер.

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності. Найбільш поширеними є такі типи команд:

*Функціональна* – команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації.

*Крос-функціональна* – команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації.

*Самоврядна* – команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу [101].

У табл. 4.2 відображено складові процесу командотворення.

Таблиця 4.2

#### Складові процесу командотворення

Етап	Сутнісна складова	Характеристика та навички процесу командотворення
1. Формування й розвиток навичок командної роботи (англ. – team skills)	Основа системи впровадження командного менеджменту	Гармонізація спільної мети з особистими цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія та самоврядування; прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.
2. Формування командного духу (англ. – team spirit)	Сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення	Розвиток командного духу як комплекс заходів, спрямованих на: посилення відчуття згуртованості,

	співробітників до колег й організації	формування стійкого відчуття «ми»; розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного; створення мотивації на спільну діяльність; створення досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.
3. Формування команди	Механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу	Ефективне використання сильних сторін складу команди; розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів; формування нової структури внаслідок злиття, поглинання або реструктуризації підприємства; створення робочої обстановки під час формування проектних команд; налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Основними принципами формування команди є:

- командна робота;
- оновлення команди;
- синергізм командної співпраці;
- більша успішність членів команди;
- поєднання фахівців різних професій зі збереженням індивідуальності;
- формування загальних цінностей, норм і стандартів під час співпраці фахівців;

- ініціативність і творчий підхід;
- професійна задоволеність, впевненість у своєму становищі, чітке знання своїх обов'язків і міри відповідальності;
- обмеження конфліктних ситуацій, боротьби за лідерство і владу.

Процес формування команд, на думку Н. Ковальчук та Т. Комарова [101], охоплює три етапи (рис. 4.1):

1. Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню.
2. Формування складу команди залежно від характеру завдань.
3. Побудова системи взаємовідносин членів команди.

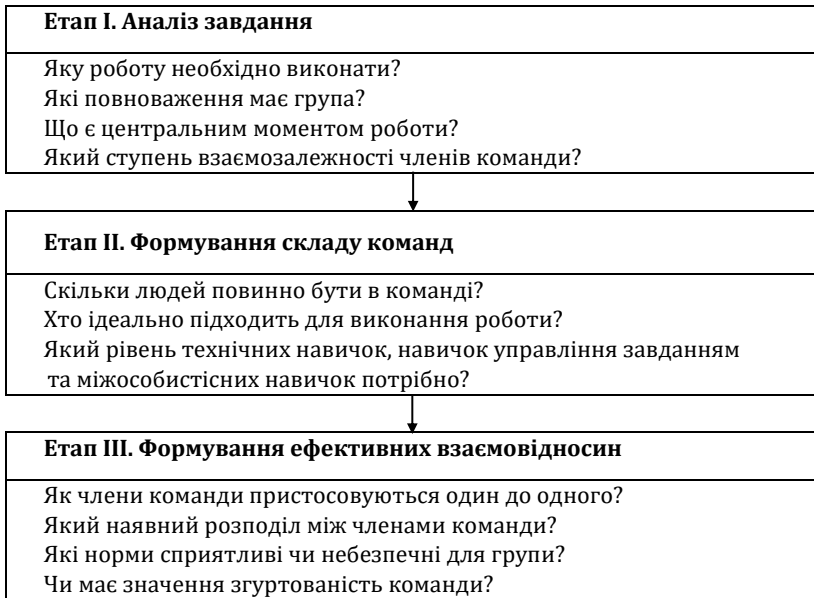


Рис. 4.1. Етапи формування команд

Під час виконання завдань необхідно враховувати ступінь взаємозалежності членів команди. Є три типи взаємозалежності:

*Сукупна взаємозалежність* означає, що члени групи працюють незалежно, а потім об'єднують свою роботу. Наприклад,

відділ меблів універмагу складається з декількох продавців, кожен із яких отримує компенсацію на підставі загального обсягу продажу. В цьому процесі кожен продавець незалежний. Іншим аналогом може бути команда спринтерів, в якій кожен біжить так швидко, як може, а результатом команди є середній час.

*Послідовна взаємозалежність* – це класична конвеєрна лінія або поділ праці. Кожен член команди має певну кваліфікацію або виконує певну роботу. Члени такої команди є більш взаємозалежними, причому ті, що стоять далі «внизу за течією» конвеєра, більше залежать від інших. Аналогом може так само бути естафета, коли кожен бігун повинен дочекатися естафетної палички від іншого члена команди.

*Загальна взаємозалежність* – це вища форма взаємозалежності. Кожен член команди залежить від інших на всіх рівнях – не просто в лінійному вигляді, як у випадку послідовної залежності. Аналогом може слугувати команда веслярів, членам якої потрібна координація і синхронізація роботи.

*II ЕТАП. Формування складу команд.* Основними етапами формування складу команди є:

- визначення чисельного складу команди;
- підбір членів команди, що володіють навиками, необхідними для виконання конкретної роботи;
- визначення рівня і типу диференціації членів команди.

*Визначення рівня і типу диференціації членів команди.* На оптимальну чисельність команди впливають такі чинники: характер завдання; рівень кваліфікації членів команди; здатність членів команди до взаємозамінності. Оптимальна чисельність команди повинна бути не менше 10 осіб. Збільшення чисельного складу команди призводить до низки проблем: проблеми координації спільної діяльності; зниження рівня згуртованості; тенденція до соціально неприйнятної поведінки; відсутність прагнення до співпраці; зростання рівня соціальних лінощів тощо.

*Соціальні лінощі* – одна з найважливіших характеристик внутрішньої динаміки команди; визначається як прагнення

«пожити за чужий рахунок». Дослідження показали, що люди в групах працюють менш ретельно, ніж поодиночі. Основними типами реакції членів команди на факти прояву соціальних лінощів є: вимога зменшити винагороду любителю жити за чужий рахунок; зниження рівня зусиль усіх членів команди.

Причинами соціальних лінощів є:

Розмита відповідальність – відсутність особистої відповідальності за результат роботи команди.

Відсутність почуття значимості своєї роботи – відсутність віри в можливість свого позитивного впливу на результати роботи команди.

Ефект очікування – тенденція членів команди не поспішати проявляти ініціативу, не докладати значних зусиль і вичікувати, що будуть робити інші. Така поведінка пов'язана з побоюванням членів команди бути використаними іншими.

*III ЕТАП. Взаємовідносини (соціалізація) членів команди.* Останнім етапом формування команди є вирішення питання про формування ефективних відносин членів команди, тобто їх соціалізацію. Соціалізація є процесом адаптації людини до команди, за допомогою чого особистість стає членом команди. Основними завданнями соціалізації є: адаптація нових членів команди; розподіл ролей між членами команди; розробка командних норм; формування згуртованості групи; завоювання довіри членів команди.

Процес соціалізації складається з таких етапів:

– Оцінка членів команди. Взаємна оцінка членів команди зводиться до аналізу затрат і вигод, які очікують отримати нові члени від команди і команда від нових членів.

– Визнання. На етапі визнання новий член команди здійснює послідовне просування від новачка до повноправного члена команди. Визнання знижує рівень дисфункціональних конфліктів.

– Зміна ролей членів команди відбувається в міру просування особистості в команді [107, с. 210–212].

Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить декілька стадій (рис. 4.2):

- формування;
- розлад (бурління);
- нормалізація («притирання»);
- виконання.

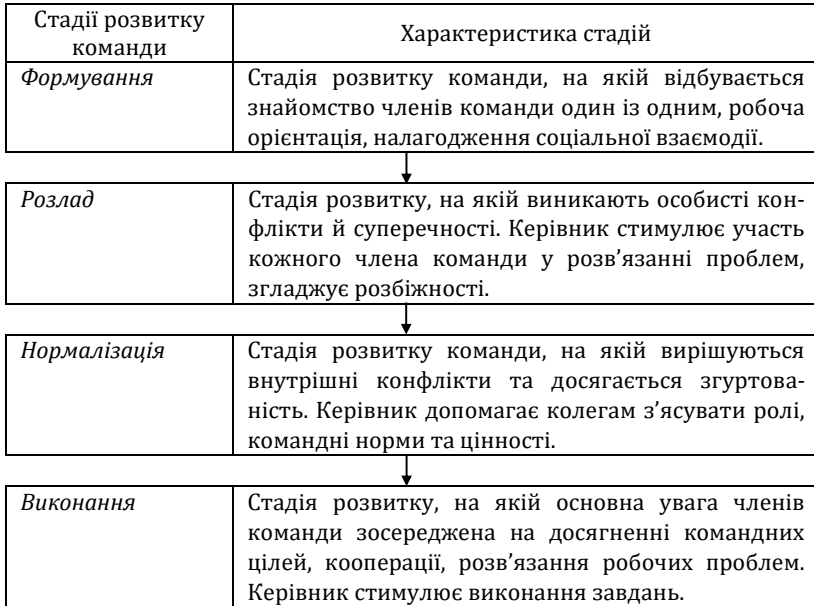


Рис. 4.2. Стадії розвитку команди

*Джерело: [107]*

*Розподіл ролей між членами команди.* Кожен із членів команди робить певний внесок у виконання завдання, відіграючи в групі чітко окреслену роль. «Гравці» команди різняться за рівнем участі у виконанні завдання і ступенем участі в соціально-емоційній підтримці один одного (див. рис. 4. 3).

Риси, якими характеризуються ефективні команди, на думку Г. Євтушенко, є такими:

- неформальна атмосфера;
- розумілість завдань;

- спільне обговорення проблем;
- висловлення своїх думок і вираження почуттів;
- конфліктність навколо ідей, а не особистостей [79].

Активна	<i>Спеціаліст із вирішення завдань</i> Головне – службове завдання. Важлива роль. Залишаються незадоволеними соціальні потреби учасників.	<i>Подвійна роль</i> Головне – цілі та люди. Її виконавець може бути лідером команди. Важлива, але не провідна роль.
Спрямована на вирішення завдань поведінка	<i>Сторонній спостерігач</i> Не докладає особливих зусиль ні до виконання завдань команди, ні до задоволення потреб її членів. Другорядна роль.	<i>Соціально-емоційна підтримка</i> Головне – потреби людей, завдання команди не настільки важливі. Вагома роль.
	Пасивна	

Рис. 4. 3. Ролі учасників команди

Підвищенню ефективності роботи команди сприяють два типи ролей: ролі, орієнтовані на завдання, та ролі, орієнтовані на взаємовідносини (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Типи ролей, які сприяють підвищенню ефективності роботи команди**

Ролі, які сприяють виконанню завдання (орієнтовані на завдання)	Ролі, орієнтовані на взаємовідносини
Надання рекомендацій	Підтримка
Пошук та надання інформації	Гармонізація
Аналіз	Зняття напруги
Розробка	Протистояння
Підштовхування	Спонування
Моніторинг (контроль)	Розвиток
Примушування	Знаходження консенсусу
Підбиття підсумків	Співпереживання

Риси, якими характеризуються ефективні команди, на думку Г. Євтушенко, є такими:

- неформальна атмосфера;
- зрозумілість завдань;
- спільне обговорення проблем;
- висловлення своїх думок і вираження почуттів;
- конфліктність навколо ідей, а не особистостей [79].

На ефективність роботи команди впливають згуртованість членів команди і ступінь довіри.

*Згуртованість команди* – це ступінь відданості команді її учасників. Основними факторами, що впливають на згуртованість, є: взаємодія членів команди; наявність спільних цілей; привабливість команди; організаційний контекст (суперництво з іншими командами і прагнення здобути перемогу); досягнення і визнання успіху.

*Довіра* – це впевненість однієї людини в тому, що інша буде дотримуватися своїх зобов'язань і буде чесною.

*Тож, як установити високий рівень довіри між членами команди?*

Коли співробітники вірять лідеру, вони почуваються впевненіше та менше хвилюються, працюють ефективніше й допомагають розвивати бізнес. Які манери поведінки допомагають лідерам створювати таку атмосферу (табл. 4.4)?

Таблиця 4.4

**Звички, які допомагають лідерам  
формувати атмосферу довіри**

Звичка	Як допомагають
Делегувати свої повноваження	Делегування є важливим інструментом підвищення довіри. Але важливо робити це правильно, наприклад, одразу формувати свої очікування (дедлайни, критерії успіху щодо завдання або показати приклад); надати наявну можливу інформацію для виконання завдання, при цьому залишивши простір для самостійно прийнятих рішень; домовитися про регулярну перевірку стану роботи (показує, що керівник зацікавлений

	не тільки в результаті, а й у процесі його досягнення).
Створити коло безпеки	Весь мотив формування довіри в команді полягає в тому, щоб зберегти інформацію в безпеці, щоб в кінцевому підсумку отримати бажані результати. Ставтеся до своїх людей як до учасників вашого життя і дайте їм відчуття безпеки, причетності до кінцевої мети та належної роботи.
Турбота про співробітників	Турбота з боку лідера говорить підлеглим про те, що вони важливі, що їх цінують. Проявити турботу можна через забезпечення робочого місця кожного співробітника, через налагодження контакту з ним, заохочення й забезпечення повного соціального пакета. Все це має бути.
Спілкуватися та цікавитися справами колег	На цьому етапі лідеру потрібно бути дуже чуйним до своїх підлеглих, ввічливим. Розмовляти відверто, чесно, порушувати наболілі питання та вирішувати їх у спокійній атмосфері. Питати порад і самому за необхідності надавати, пропонувати власні ідеї. Якщо виникають проблемні ситуації з одним із підлеглих, їх потрібно вирішувати спокійно і віч-на-віч у кабінеті. Усе це допоможе лідеру або керівнику бути ближче до своєї команди та покаже їх хороші сторони. Співробітники почнуть краще розуміти свого керівника та будуть йому довіряти.
Створення тимблдінгів і неформальних зустрічей	Саме це допоможе краще пізнати один одного. Співробітники та керівник можуть стати не лише колегами, а й друзями. Це однозначно підвищить якість довіри в колективі.
Розмовляйте (не тільки про роботу)	Частіше виходячи з кабінету та вільно спілкуючись із підлеглими, можна стати ближчим до них. Людям важливо розуміти, що лідеру не все одно, що відбувається в їхньому житті. Причому в розмову треба активно включатися, проявляти цікавість. Знаходячи точки дотику, простіше встановити пріоритети та працювати на спільний результат. Тому необхідно ділитися своїм баченням розвитку бізнесу та цілями компанії. Можна попросити співробітників озвучити власні погляди, а також особисті цілі.
Відзначати досягнення, навіть незначні	Хвалити робітників, нагороджувати, навіть за маленькі результати. Людей мотивує, коли помічають їхню роботу та дають позитивний фідбек.

Говоріть правду, гірку – також	Бути тим, хто повідомляє погані новини, неприємно. Але за чорною смугою завжди біла, тому, якщо компанія переживає проблеми, приховувати інформацію від співробітників не потрібно. Навпаки – у кризові моменти доцільно більше спілкуватися з командою, повідомляти, як розвиваються події, говорити про можливості покращення та не приховувати погіршення. Співробітники легше сприймуть навіть погані новини, якщо вони не звалилися на них знезап'я, та ще й із відкритих джерел.
Залучайте до прийняття рішень	Повірте у співробітників: спочатку залучайте їх до прийняття простих рішень, а коли побачите, що вони стали більш впевненими та рішучими, – дайте можливість впливати на серйозніші рішення. Співробітники висловлюють думки, відчувають себе потрібними, частиною команди, з якою рахуються, вони впливають на рішення. А лідер може в цей момент почути та занотувати багато цікавих ідей щодо вдосконалення процесів і розвитку компанії загалом.
Говоріть про майбутнє	Поділіться своїм баченням розвитку бізнесу та цілями компанії, попросіть співробітників озвучити власні погляди, а також особисті цілі. Якщо знайти точки дотику, простіше встановити пріоритети та працювати на спільний результат.
Виконуйте обіцянки	Якщо не впевнені, що слова реально втілити в життя, краще не кажіть нічого. Якщо виконати обіцяне не виходить, попередьте про це заздалегідь, перепросять, запропонуйте альтернативу. «Людина слова» – найкраща характеристика для лідера.
Потрібно швидко залагоджувати конфлікти	Якщо у колективі є якісь тривалі непорозуміння краще їх швидко вирішувати, щоб це не переростало у щось більше

*Джерело: [107]*

Як саме ці поради можуть допомогти у розвитку довіри між членами команди:

- заохочують участь усіх та обмін думками;
- допомагають розібратися зі складними питаннями кінцевого етапу та досягти дружності в команді.

## 4.2. Тимбілдинг як сучасний інструмент розвитку команди

Сучасний світ розвивається доволі швидко і вимагає використання сучасних інструментів покращення якості діяльності людини, але найголовнішими й актуальним на сьогодні є питання виявлення та використання командного потенціалу.

Результативність командної роботи в організації безпосередньо залежить від відносин, що сформувалися в середній неї та від обраних методів управління менеджментом підприємства. Якщо друга складова залежить повністю від професіоналізму, фахової підготовки менеджера, то перша виключно в сприйнятті один одним працівниками, їх сталих взаємовідносин та бачення кожного себе як частини однієї системи життєдіяльності підприємства. Відповідно необхідно виявити засоби впливу, що дозволять сформувати ефективну команду, слідкувати за її розвитком та становленням позитивних взаємовідносин у таких системах: працівник/працівник (міжособистісний рівень), працівник/менеджер (міжособистісний рівень), працівник/колектив (особистісний та груповий рівень), працівники/менеджмент (міжгрупова взаємодія).

У бізнес-практиці давно розробили низку інструментів, що допомагають у правильному, позитивному руслі сформувати необхідні для роботи відносини між усіма працівниками організації. Одним із таких дієвих інструментів є тимбілдинг.

Team building з англійської перекладається як «побудова команди». Авторство цього методу належить військовим. У 1950-х роках у Великобританії був вигаданий «Мотузковий курс» – тренінг, який забезпечив необхідну психологічну підготовку солдатів та їхнє вміння працювати як єдина команда. Такий курс виявився вдалим не тільки для військових, а й для бізнесу. Це стало першим поштовхом, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи [242].

*Team building* – це техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих

груп за допомогою різних заходів. Вона передбачає чимало навичок, аналіз і спостереження для формування сильної та здібної команди. Головний мотив цієї методики полягає у досягненні мети та цілей організації.

*Тимблдинг* – модель корпоративного менеджменту, за якої відбувається прагнення побудувати команду, що становить собою дещо більше, ніж просто група людей, що працюють разом, задля результативної та продуктивної роботи колективу та підприємства загалом.

*Функції тимблдингу:*

- навчання співробітників вмінню працювати в команді, а саме навчання роботі в групі, розділення ролей у команді, колективне рішення спірних питань, розвиток вміння використання ресурсів кожного учасника команди, вміння налагоджувати взаємодії та знаходити спільну мову;

- створення і підтримка дружніх відносин у колективі;

- адаптація нових співробітників до колективу;

- зняття психологічної напруги та зменшення конфліктних ситуацій;

- збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі;

- збільшення рівня особистої відповідальності за результат;

- перехід мислення співробітників із стану конкуренції до стану співробітництва;

- підвищення командного духу;

- підвищення бажання співробітників ділитися досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки;

- підвищення рівня ініціативності співробітників [9].

На думку О. Романовського, основними принципами тимблдингу є:

- 1) постановка командних цілей. Особливість постановки цілей під час функціонування команди полягає в тому, що вона повинна бути колективною – це фактор, що закладає основу. Цілі можуть бути й індивідуальними, але в результаті повинні посприяти або допомогти досягати реалізації загальної мети. Конкретні та чіткі завдання сприятимуть підвищенню ефективності діяльності,

налагодженню спілкування, зниженню кількості конфліктних ситуацій. Чіткі завдання сприяють зосередженню кожного з команди на пошуку ефективних способів їх реалізації. Це позитивно впливає на мікроклімат у команді, бо за такої умови втрачають значення всі статуси, виникає довіра, людина стає цінністю, а також її внесок до спільної справи. Що більш жорсткі вимоги, то сильнішою є їх спонукальна сила;

2) командне виконання завдань. Виконання всіх поставлених завдань повинно відбуватися колективно. Адже при командоутворенні всі окремі частини повинні працювати спільно, взаємодіючи одне з одним. Спільна робота налаштовує всіх членів команди на певний специфічний напрям, в якому вони до цього не працювали. Формується довіра, дізнаються про індивідуальні особливості, краще дізнаються один про одного. Процес колективної роботи створює енергетичний потенціал та окремі зусилля кожного члена команди починає давати результат, що перевищує той, який може видати одна людина. Під час такої роботи часто знаходяться нові шляхи досягнення цілей і завдань;

3) взяття відповідальності всіма членами команди. Важливим у командній роботі є серйозний підхід кожного до виконання своїх функцій, розуміння того, що від його зусиль, результатів залежатиме успіх всього колективу. Для цього необхідним фактором є взяття на себе відповідальності за свою роботу. В такому випадку кожен докладає максимум зусиль і намагається задіяти весь свій потенціал. Окрім того, будь-хто не захоче пасти задніх, бути гіршим у команді. Людина звикла порівнювати себе з іншими та прагне опинитися серед лідерів, тим паче, коли від цього залежить щось важливе чи взагалі перебування в команді;

4) визначення форми стимулювання. При визначенні форми стимулювання важливо враховувати особливості сфери діяльності команди загалом. Так, якщо сфера діяльності команди має виробничу спрямованість, то за основну форму слід обрати матеріально-грошову компенсацію, що поєднується із загальним визнанням та моральною задоволеністю. Якщо дія-

льність колективу має інтелектуальну спрямованість, то краще обрати використання стимулів кар'єри, престижу, самоствердження, бо матеріальна форма відіграватиме другорядну роль. Якщо діяльність команди має комбінований характер, то і форма стимулювання буде складатися з двох компонентів, про які зазначено вище;

5) підвищення кваліфікації членів команди. Пріоритетним завданням будь-якого командоутворення є професійне зростання. Тут важливим є підвищення показників кожного з членів та спільних. Окрім того, важливо допомогти команді відчувати своє зростання та навчити оцінювати свій прогрес. Для цього можна використовувати різні тести та випробування, а результати показувати як таблиці та графіки, тощо. Впевненість у зростанні та прогресі стане стимулом для досягнення наміченого результату;

6) креативність і творчий підхід до досягнення обраних цілей. Принцип креативності зазвичай є допоміжним. Наприклад, якщо діяльність має технологічний характер, обраним стимулом є отримання матеріальних заохочень, то креативність не буде займати перші позиції. Якщо робота матиме інтелектуальний характер, а серед мотиваторів провідне місце посядуть кар'єро-престижні фактори, то успіхи команди в цьому випадку будуть залежати від творчих здібностей, прийняття сміливих рішень, виникнення нових ідей. Отже, в такому разі креативність буде мати пріоритетне значення;

7) продуктивне функціонування команди загалом та кожного її члена індивідуально. Щодо вияву продуктивності функціонування команди є одне правило: тривалість існування команди напряму впливає на її ефективність, успішність і результативність, злагодженість та професійний рівень її елементів [193].

#### *Класифікація завдань, які вирішує тимблдинг*

Весь спектр завдань тимблдингу сучасні бізнес-тренери поділяють на дві групи. До першої групи належать ті, які пов'язані з побудовою команди, формуванням знань, умінь та навичок – істинний Team Building. До другої групи – пов'язані з

формуванням командного духу, командної атмосфери – learn Spirit (табл. 4.5).

Завдяки широкому спектру можливостей та інструментів, що використовуються, поєднанню одночасного психологічного, фізичного, емоційного й інтелектуального впливів на учасників реалізується комплексність впливу і багаторазово підвищується ефективність результату тимбілдингу.

Таблиця 4.5

**Завдання істинного Team Building та learn Spirit**

Істинний Team Building	
Завдання	Які знання, вміння, навички, якості формуються
Підсилення командних комунікацій	Набуття теоретичних знань про командування; розвиток компетенцій командної взаємодії; покращення міжкомандних комунікацій; розвиток неформальних горизонтальних зв'язків; розвиток неформальних комунікацій з клієнтами та партнерами компанії.
Покращення ролі розподілу (підвищення ефективності)	Усвідомлювання учасниками своїх ролей і функцій; розвиток навичок делегування повноважень; розвиток навичок прийняття відповідальності; розвиток навичок виконання різноманітних ролей.
Розвиток лідерського потенціалу	Розвиток лідерства в екстремальних умовах; формування відповідальності за особистий внесок до перемоги команди; розвиток навичок ситуаційного та розподільного лідерства; набуття навичок стабільної та згуртованої роботи в кризових ситуаціях; розвиток індивідуального лідерського потенціалу учасників.
Підвищення самооцінки та самосвідомості	Зростання самооцінки внаслідок досягнення результатів; отримання інформації про себе та свої особливості взаємодії; отримання інформації про свої сильні та слабкі сторони роботи в команді.

Розкриття внутрішніх резервів членів команд	Знаходження прихованих можливостей в силу незвичайних обставин та можливість по-новому оцінити колег. Формування команд під амбіційні проекти; розкриття внутрішніх резервів команди, найбільш яскравих та позитивних сторін учасників; розкриття внутрішніх індивідуальних резервів співробітників.
Оптимізація прийняття рішень	Розвиток навичок пошуку нестандартних рішень; розвиток здібностей до ризику та готовність до нього; розвиток навичок вирішення конфліктів і ефективною взаємодії під час зіткнення інтересів або виникнення суперечностей; розвиток навичок прийняття рішень у стресових ситуаціях, в умовах психологічного тиску.
Підвищення ефективності взаємодії в команді	Підвищення ефективності роботи бізнес-команд; підвищення продуктивності співробітників; розвиток здібностей використовувати відмінності членів команди на користь підвищення її ефективної життєдіяльності; розвиток внутрішнього усвідомлення командою себе як такої.
Learn Spirit	
Завдання	Які знання, вміння, навички, якості формуються
Стимуляція корпоративного духу	Створення атмосфери свята; сприяння емоційній розрядці; транслявання корпоративних цінностей; створення незвичайної атмосфери, що сповнена ризиком, азартом, насичена новими відчуттями.
Формування довіри	Розвиток взаєморозуміння та довіри за умови неформального спілкування; підвищення довіри та згуртованості колективу за рахунок позитивного досвіду спільного досягнення мети; колективного подолання труднощів; відкриття нового та позитивного в колегах; формування відчуття «ліктя», взаємодопомоги та щирої підтримки.
Посилення мотивації	Посилення мотивації працювати в команді; посилення мотивації щодо досягнення мети; драйв-менеджмент; отримання нового заряду енергії командою.

Формування та закріплення корпоративної культури	Розвиток корпоративної культури; впровадження передових розробок в галузі управління персоналом; підвищення корпоративного іміджу; підвищення іміджу керівництва компанії; посилення лояльності персоналу щодо компанії.
Зростання задоволеності співробітників	Зростання задоволеності співробітників; підвищення ефективності діяльності; підвищення рівня фізичної форми та продуктивності праці; набуття нових емоцій та досвіду (experience) співробітниками та вдосконалення тих, що вже існують.

*Джерело: [193]*

Тимблдинг може бути ефективним управлінським механізмом за умови його вмілого використання. Оскільки команда не може згуртуватися самостійно, необхідно проводити цілеспрямований комплекс заходів, використовувати певні інструменти щодо формування в її членів почуття належності, згуртованості, єдності цілей, лояльності, корпоративного духу. На думку вчених, система інструментів, що входять до складу тимблдингу й рекомендованих до застосування в різних організаціях є такою (див. рис. 4.4).

Ця схема демонструє всі можливі інструменти, що застосовуються під час командування. Формування команди – це можливість домогтися якісних змін у структурі управління, створити найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність підприємства. Підібравши належно інструменти командування, можна забезпечити максимальну реалізацію зазначених напрямів діяльності організації.

Ефективність проведення тимблдингу на практиці є доведеною різними компаніями. Проте, як і кожен метод менеджменту, він має і позитивний вплив, і негативні аспекти. Потрібно враховувати, що всі люди різні і неоднаково сприймають те, що з ними відбувається. Отже, наведемо основні плюси та мінуси використання тимблдингу (див. табл. 4.6).

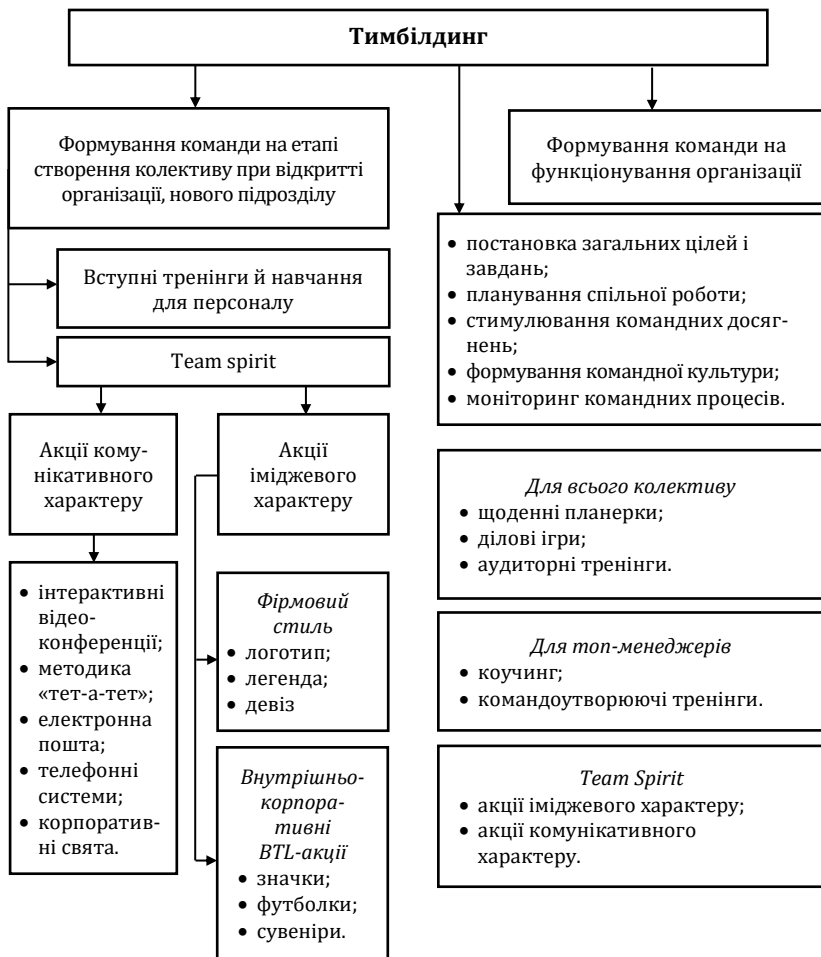


Рис. 4.4. Системна схема інструментів, що входять до тимбілдингу

**Переваги та недоліки використання тимблдингу**

Плюси	Мінуси
Отримання співробітниками психологічного розвантаження	Занадто тривале, бурхливе і супроводжується конфліктами обговорення негативних моментів, які сталися на заході
Досягнення згуртованості колективом компанії	Зниження самооцінки у деяких членів команди
Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги	Тимблдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і не приходять на захід
Налагоджується психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат
Підвищується ефективність роботи	Якщо співробітників примушувати до таких заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом

*Джерело: [242]*

П'ять ідей для проведення тимблдингу [86]:

*Ідея 1. Гастрономічні виклики та кулінарні майстер-класи*

Це смачний спосіб зміцнити командний дух та навчити співробітників спільно працювати, водночас навчаючи новим кулінарним навикам. Такий підхід до тимблдингу допомагає створити дружню та об'єднану команду, яка здатна вирішувати завдання разом.

Цікаві ідеї для тимблдингу з гастрономією:

- Кулінарний батл. Розділіть команду на групи і дайте кожній групі обмежений набір інгредієнтів. Завдання – приготувати страву за обмежений час. Судді визначають переможців за смаком і креативністю.
- Кулінарний майстер-клас. Запросіть шеф-кухаря або кулінарного експерта, який проведе майстер-клас із приготування

страви чи напою. Після чого команда разом готує цю страву і спільно насолоджується результатом.

– Дегустаційна гра. Проведіть гастрономічну гру, де учасники повинні впізнавати інгредієнти та страви за смаком, а також правильно відгадувати пари їжі та напоїв. Ця гра розвиває смакові відчуття та комунікаційні навички.

– Спільний обід. Організуйте спільний обід, де кожен учасник готує одну страву. Такий обід дозволяє співробітникам поділитися своїми кулінарними талантами та насолоджуватися разом приготовленою їжею.

Гастрономічні виклики та кулінарні майстер-класи розвивають творчість, сприяють спільній роботі та зближенню команди через спільне захоплення кулінарією.

### *Ідея 2. Активні подорожі до незвіданих місць*

Тимблдинг може стати захопливою подорожжю для вашої команди, яка відкриє перед співробітниками нові горизонти та зміцнить їхні стосунки. Активні подорожі до незвіданих місць варто розглядати як можливість об'єднати колектив та створити незабутні спільні враження.

Цікаві ідеї для тимблдингу в межах подорожі:

– Похід у гори або ліс. Вирушайте з командою досліджувати гори або глибокий ліс, де вам доведеться спільно подолати природні перешкоди та навчитися взаємодіяти для досягнення спільної мети.

– Екстремальний туризм. Спробуйте екстремальні види активного відпочинку, такі як сплав по гірських річках, скелелазення або скайдайвінг. Подолання власних страхів разом із колегами сильно зближує.

– Велопохід. Організуйте велосипедний похід мальовничими місцями. Велосипедна прогулянка вимагає спільної координації та допомагає уникнути стресу.

– Подорож за кордон. Якщо бюджет дозволяє, вируште з командою у захопливу подорож за кордон. Відкрийте для себе нові культури, звичаї і традиції разом із колегами.

Подорожі об'єднують людей через спільні пригоди та спільні враження, створюючи незабутні миті та розвиваючи командний дух.

### *Ідея 3. Творчі майстер-класи та художні проекти*

Творчість і спільна робота над художніми проектами можуть бути чудовим інструментом для розвитку команди та виявлення прихованих талантів. Організація творчих майстер-класів і художніх проектів у межах тимбілдингу дає змогу співробітникам виразити свою індивідуальність та спільно створювати шедеври.

Цікаві ідеї для тимбілдингу з творчістю та мистецтвом:

- Захоплюючий живопис. Організуйте майстер-клас із живопису або абстрактного мистецтва. Співробітники зможуть виразити свою творчість, а потім об'єднати свої роботи в одне художнє полотно.

- Фотографічний проект. Розділіть команду на групи і дайте кожній групі тему для фотографічного проекту. Завданням буде створити серію фотографій, які відображають тему. Після цього команди можуть обговорити свої роботи та вибрати найкращу серію.

- Скульптурна робота. Запросіть скульптора або митця, який навчить вашу команду створювати скульптури з глини, дерева або інших матеріалів. Спільна творчість над скульптурою сприяє спільній взаємодії та творчому розвитку.

- Творчий письмовий проект. Запропонуйте команді написати разом короткий роман, сценарій або поетичну збірку. Робота над спільним літературним проектом розвиває креативність і комунікаційні навички.

- Художня інсталяція. Дайте команді завдання створити художню інсталяцію з недорогих матеріалів, які вони знайдуть в офісі чи на подвір'ї компанії. Такий проект допомагає спільно вирішувати завдання та розвиває творчий підхід.

Творчі майстер-класи та художні проекти створюють незабутні можливості для самовираження та командної роботи, а також сприяють зближенню колег та розвитку творчих здібностей.

### *Ідея 4. Розваги в стилі Escape Room*

Квести Escape Room стали надзвичайно популярними останніми роками, і вони чудово підходять для тимбілдингу. Цей формат дозволяє команді спільно розв'язувати головоломки

та ґрати у ролеві іґри, вдосконалюючи навички спільної роботи та прийняття рішень.

Цікаві ідеї для тимбїлдинґу такого формату:

– Створення власного Escape Room. Розділіть команду на підґрупи і дайте кожній групі завдання створити власну головоломку для інших. Потім команди будуть розгадувати головоломки одна одній. Це сприяє творчості та спільному обговоренню.

– Заблокований офіс. Трансформуйте ваш офіс в Escape Room. Створіть сценарій, де співробітникам потрібно буде знайти ключі, відгадати паролі та розкрити загадки, щоб «втекти» з офісу. Ця активність допоможе зміцнити команду та вивчити деталі робочого простору.

– Змагання Escape Room. Розставте команди перед кількома кімнатами і встановіть обмежений час для виходу. Перемагає та команда, яка найшвидше знаходить вихід. Це стимулює конкуренцію та спільну роботу.

– Піратська втеча. Проведіть тимбїлдинґ на тему піратів, де командам потрібно розв'язати загадки та виконувати завдання, щоб знайти скарб. Ця іґра сприяє спільному відчуттю пригод та розвиває командний дух.

Іґри в стилі Escape Room надають вашому тимбїлдинґу елементи інтриги та змагань, одночасно сприяючи зміцненню командного духу.

#### *Ідея 5. Організація тимбїлдинґу на природі*

Один із головних плюсів організації подій на свіжому повітрі – це зручність розміщення будь-якої кількості учасників. Мало того, неформальна атмосфера створює сприятливі умови для розслаблення та покращення спільної взаємодії. Залежно від розміру вашої команди, ось кілька потенційних місць для проведення:

– Бази відпочинку. Вони ідеально підходять для великих груп, забезпечуючи необхідний простір для всіх учасників і різноманітних розваг.

– Берег водойми. Організація подій біля води дозволяє учасникам не лише насолоджуватися природним середовищем, а й брати участь у водних розвагах, таких як каякінґ або плавання.

– Заміський комплекс або ресторан. Якщо ви бажаєте більш комфортного заходу, такі місця можуть задовольнити ваші потреби і забезпечити додаткові зручності.

Ідей для тимбілдингу на природі – безліч, і ось декілька креативних варіантів:

– Орієнтування на природі. Влаштуйте гру, де учасники мають використовувати карти та компаси для пошуку прихованих місць у природі.

– Групові завдання в лісі. Проведіть завдання та виклики в лісовому середовищі, що підсилюватимуть спільну роботу та командний дух.

– Фізична активність на свіжому повітрі. Проведіть фізичні вправи на свіжому повітрі, такі як пляжний волейбол або гонки на байдарках, які сприяють активному способу життя.

– Природозбереження. Організуйте акцію з природозбереження, де учасники допомагатимуть в підтримці довкілля та прибиранні місцевої природи [245].

Цифровізація, карантинні обмеження під час пандемії covid-19, широкомасштабне вторгнення росії в Україну стали стимулом для формування значної кількості *онлайн-ігор для зміцнення комунікаційних зв'язків команд, які працюють віддалено*, або ж з метою соціально-психологічної підтримки працівників у складний час.

### 1. Two Truths and a Lie (Дві істини та брехня)

Класична гра для вечірки, яка є віртуальною за допомогою відеоконференцій, учасники команди йдуть по колу, розповідаючи про себе три інтригуючі факти, один з яких хибний. Інші члени роблять все можливе, щоб з'ясувати, де правда, а де вимисел. Це чудово для зняття напруженості під час знайомства з товаришами по команді на більш соціальному рівні.

2. Photo of Your Life Challenge (фото вашого життєвого виклику). Кожному члену команди слід доручити підбити підсумки свого життя на знімку, зробленому на їхні телефони. Це може бути місце розташування, пам'ятка, улюблений об'єкт, обране хобі чи улюблена домашня тварина. Потім зображеннями ділиться з рештою команди з поясненням значення та історії,

що стоїть за ним. Це продуманий спосіб представити більш особисту сторону членам команди, які можуть мало що знати одне про одного, і вдалий спосіб використати ваші особисті технології для професійних цілей створення команди.

3. Time Traveler (мандрівник у часі). Це чудовий варіант для прояву уяви та дивергентного мислення. Учасники команди ведуть відеочат і по черзі описують епоху, історичний період чи громадський рух, які вони найбільше хотіли б відвідати, якби були можливі подорожі у часі. Від Ренесансу до кам'яного віку, від піратів до шекспірівських виконавців, усе, що завгодно і хто завгодно. Бонусні бали для всіх, хто бажає розіграти обраний ними період подорожі в часі або персонажа.

4. Guess the Refrigerator/Desk (вгадайте холодильник / стіл). Ця гра дає такий грайливий погляд на особистий простір членів команди. Кожен учасник робить фотографію внутрішньої частини свого холодильника або знімок домашнього робочого простору та публікує їх у спеціальному груповому чаті. Інші члени команди переглядають зображення і пропонують свої найкращі здогадки, якому учаснику належить це зображення. Чудова можливість для команди навести порядок у своїх робочих столах та холодильниках, якщо вони надто довго цього не робили.

5. Emojis game Команда обирає ведучого. Він у загальний чат пише початок історії, що складається максимум із шести емодзі. Далі, один за одним, учасники розвивають історію, доповнюючи її п'ятьма емодзі так, щоб розповідь не втрачала сенсу. Гра триває до того моменту, коли історію завершить один з учасників гри або поки у команди не закінчуться ідеї.

6. Can Your Hear Me Now? Це одна з найкращих онлайн-ігор для створення команди. Ви граєте в цю гру у віртуальній конференц-залі та призначаєте одну людину доповідачем, решта – артистами. Доповідач використовує генератор випадкових зображень, щоб отримати відповідне зображення. Мета – описати це зображення так, щоб художники могли його успішно намалювати.

7. Donut for Slack (Пончик для Слак). Приємна, стримана можливість для віддалених працівників спілкуватися в чаті та взаємодіяти один із одним. «Пончик» – випадковий спосіб створює пари членів команди для раунду кавових розмов із заздалегідь визначеного списку та розповсюджує сповіщення електронною поштою із запланованим інтервалом. Члени команди повинні координувати свою відео-каву-брейк, що дає їм відчуття власності та інвестицій у діяльність. Фактичні пончики необов'язкові, але настійно рекомендуються. Звичайно, випічку можна замінити.

8. Онлайн-квести з чат-ботом. Окремий підвид онлайн-квестів – квести з чат-ботами. Майданчиком для гри є telegram, де команди отримують завдання та надсилають відповіді, а zoom служить для неформального спілкування учасників у процесі. Приклад тимблдингу в цьому жанрі – гра «Активация» від команди Night Street.

### **4.3. Цифрові інструменти в управлінні командою**

Діджиталізація є каталізатором інноваційних розробок, а технологічні зміни зумовлюють появу таких можливостей, як гнучкість, оперативність та індивідуалізація продукції, але водночас до швидких технологічних змін, високої складності, зміни вподобань клієнтів і правових вимог.

У сучасному світі перехід до цифрових технологій – це не перевага, а необхідність, яку має враховувати кожне підприємство. Оскільки представники бізнесу дедалі частіше звертаються до віртуальних просторів для залучення більшої кількості клієнтів, то діджиталізація бізнес-процесів є необхідністю.

Як стверджують експерти, в найближчі п'ять років головними ознаками майже кожної злагодженої команди будуть проектний підхід до бізнесу і застосування data-driven рішень (рішень, що ґрунтуються на аналізі баз даних), машинного навчання та штучного інтелекту сукупно з сучасними засобами

комунікації та постійною імплементацією новітніх методик у зростання рівня ефективності персоналу.

Здатність швидко змінюватися за умов постійної діджиталізації – найголовніша конкурентна перевага, на яку треба звернути увагу командам. Тому й не дивно, що більшість команд проходять через процес діджиталізації, який зумовлений зростанням популярності нових навиків і розумінням їх найголовніших переваг.

Чимало керівників вважають, що діджиталізація – це лише впровадження нових технологій у звичайний алгоритм діяльності команди. Лише використання блокчейну (технології розподілу баз даних), штучного інтелекту, big data або роботів чи дронів не зробить вашу команду діджиталізованою. Технології – це частина мозаїки, яка входить до інноваційного полотна, а її головний сполучний елемент – люди.

Digital і big data – лише засоби перетворення, а не самоціль. Головною метою будь-яких трансформаційних змін є збільшення ефективності роботи в команді: витратити менше часу, збільшувати доходи, обходити конкурентів і переважити результати діяльності попередніх років. Але, щоб досягти цього, потрібно звертати увагу на розвиток потенціалу команди. Саме члени команди комунікують і з новим устаткуванням, і з новими програмами, і з клієнтами.

Кожна команда по-різному нагромаджує дані, використовує у своїй роботі різного виду технології та робить акцент на конкретні навички своїх працівників. Але є і загальні рекомендації, які використовуються для трансформації будь-якого бізнесу [118]:

- створення команди трансформації. Зазвичай до складу команди трансформації обов'язково входять керівник компанії, HR-директор і керівник IT-департаменту або технічний директор в складі з іншими представниками топ-менеджменту. Разом їм необхідно провести серйозну попередню роботу, без якої будь-які ініціативи в трансформаційному менеджменті не мають змісту;

- визначення програми розвитку. Головна мета будь-якої трансформації – збільшити ефективність роботи в команді. Але

кожен розуміє її по-різному, тому топ-менеджерам потрібно дійти єдиної думки щодо подальшої роботи в команді. Інколи доводиться формулювати з нуля або коригувати місію, бачення, програму та цінності компанії, а також створювати нову культуру взаємодії працівників між собою і з клієнтами, враховуючи ринковий і внутрішній контекст;

– модернізація моделі концепції; виявлення й ліквідування розривів. Коли є розуміння того, якою в ідеалі має бути ваша компанія, наступний крок – опис, якою повинна стати команда. Які знання і навички будуть потрібні співробітникам для того, щоб ефективно взаємодіяти з новими технологіями і в потрібний момент реагувати на нові виклики. Чи поділяють вони цінності відкритості нового, прозорості бізнесу і крос-функціональної взаємодії? І чи готові взагалі до змін? Щоб це встановити, необхідно визначити, які компетенції потрібні працівникам, щоб у компанії з'явилися важливі для її роботи можливості й корпоративні цінності, які відповідають таким принципам роботи.

Наступним етапом є трансформація бізнесу. Для того, щоб зробити перехід із теперішнього стану в бажаний, потрібно знайти й ліквідувати розриви в організаційних перспективах компанії та компетенціях членів команди. Основні під час цифрового перетворення саме digital-навички. Основна цифрова грамотність складається з основ кібербезпеки і захисту персональних даних, уміння роботи з інформацією, статистикою й аналітикою, а також вміння використовувати модернізовані цифрові завдання, месенджери і рішення, які автоматизують звичайні рутинні завдання. Для того, щоб досягти успіху в цифровому світі, необхідно налагодити процес безперервного розвитку наявних учасників команди. Тобто потрібно оперативно знаходити розриви в компетенціях і «підтягувати» учасників команди до необхідного рівня;

– запровадження програмних рішень. Діджиталізовані технології викликають зміни в нашому житті й вносять істотні корективи в процеси роботи. Командам, які хочуть надавати якісні послуги, найважливіше використовувати можливості

високотехнологічних рішень та упроваджувати їх у свою щоденну практику.

### *Віртуальні команди*

Настає епоха цифрових підприємців, водночас виникає потреба у віртуальних командах. Тепер знайти віддалених співробітників і залучити їх до участі у проєкті дуже просто. Але коли справа доходить до управління роботою професіоналів, які знаходяться у різних країнах і часових поясах, завдання стає дещо складнішим. І тут виникає питання: як ефективно керувати віртуальною командою? Як переконатися, що вони розуміють свої ролі та виконують те, що від них очікують? Як мотивувати їх працювати краще? Як змусити їх спілкуватися та пізнавати один одного? У чому важливість управління проєктами для віртуальних команд? І, найголовніше, які поради й інструменти використати для полегшення процесу?

*10 найкращих інструментів для управління віртуальними командами [52]*

Перша вимога до керівника проєкту – знайти спосіб планувати, виконувати та контролювати всі аспекти проєкту і на місці, і за його межами. Це саме те, для чого призначений інструмент управління проєктами. Це допомагає керівникам проєктів та командам гарантувати своєчасне завершення кожного проєкту/завдання з оптимальним керуванням часом та витратами.

1. *ProofHub* – це сучасний інструмент управління проєктами для будь-якої компанії або команди, яка має проєкти для управління та ідеї для спільної роботи. Це комплексне рішення, що надає всі можливості та функції, необхідні для планування, розподілу функцій та завдань, відстеження, складання звітів і реалізації проєкту. Продукт поставляється з 30-денною безкоштовною пробною версією, щоб менеджери та команди могли ознайомитися з його основами та перевагами, перед тим як переходити на платну основу.

2. *ClickUp* допомагає командам керувати всіма своїми проєктами в одному місці, підвищуючи продуктивність за

допомогою таких функцій, як завдання, документи та цілі. А також дає можливість:

- синхронізувати роботу співробітників;
- співпрацювати у режимі реального часу: груповому чаті, приватному діалозі, соціальних оновленнях, живих опитуваннях;
- додавати контент, ділитися файлами, відео, gifs, зображеннями та збирати відгуки з одного місця;
- підвищувати залученість співробітників, моральний дух і продуктивність;
- створювати каталог робочих контактів;
- формувати вікна пропозицій у додатку.

3. *Connecteam*. Це універсальний додаток для управління співробітниками з надійними та ефективними засобами зв'язку і для компаній, і для команд, незалежно від того, перебуваєте ви в офісі, на виїзді чи працюєте вдома. В одному додатку є доступ до групового чату, чату віч-на-віч, орієнтованого на клієнтів, публікацій у соціальних мережах, оновлення в реальному часі, опитувань, що настроюються, тощо. Ціни починаються всього з 29 ум.од. США на місяць для 200 користувачів, аби була можливість спробувати *Connecteam* з його безкоштовним довільним планом.

Інструмент для командної роботи. Зазвичай це програмне забезпечення та онлайн-сервіси, які дають змогу керівникам проєктів забезпечувати чітку лінію зв'язку між людьми, щоб вони могли працювати разом у команді, незалежно від їхнього фактичного фізичного розташування.

4. *Slack Slack* – це те, що робить спільну роботу й обмін інформацією безперешкодним та безпечним. Ця програма для обміну повідомленнями та командного спілкування, яке об'єднує команди в одному місці, щоб працювати швидше та спільно.

Ідея використання інструменту для відеоконференцій полягає у вивченні можливостей для взаємодії віч-на-віч між віртуальними командами, незалежно від того, як далеко вони є один від одного. Чому слід інвестувати в інструмент відеоконференцій?:

- економія часу та коштів у дорозі;
- синхронізація віртуальних команд;

- підвищення продуктивності;
- утримання працівників;
- гуманізування розмови.

5. *SKYPE*. На ринок вийшло чимало програм для відеочату й обміну повідомленнями. Але найпопулярнішим, як і раніше, є Skype. Незалежно від того, працює команда віддалено чи в одному офісі, Skype дозволяє спілкуватися за допомогою аудіо/відео і навіть ділитись екранами найпростішим і недорогим способом.

6. *CuteHR* – це інструмент управління людськими ресурсами, призначений для управління та моніторингу і внутрішніх, і віддалених команд. Це повний пакет для підприємств, що дозволяє керувати проектами, співробітниками та клієнтами, а також відстежувати робочі години, проекти, дотримуватися термінів або знаходити таланти через ATS. Він пропонує звіти в реальному часі та відстеження GPS для ефективної співпраці з віддаленими співробітниками. Інтелектуальні інструменти для проведення опитувань, що входять до комплексу постачання Cuthr, допомагають підтримувати гармонію на робочих місцях. Усе це вбудоване у рахунки фактури та функції розрахунку заробітної плати, що спрощує роботу роботодавця або відділу кадрів.

Нескінченне цифрове полотно Conceptboard дає змогу розподіленім командам створювати проекти та співпрацювати в режимі реального часу в різних місцях, імпортувати контент, збирати відгуки, ділитися файлами та ідеями за допомогою одного потужного візуального інструменту.

7. *Conceptboard* – це інтерактивна дошка для спільної роботи, яка надає загальний віртуальний робочий простір для розподілених команд. Якщо є необхідність співпрацювати в нескінченних потоках електронної пошти та цифрової інформації, то Conceptboard – це застосунок, який робить цю роботу зручною. Це універсальне рішення для управління проектами, налагодження комунікацій в команді й управління даними.

Платформа для спільної роботи електронною поштою Hiver допомагає командам без перешкодно співпрацювати в

Gmail без перемикання вкладок/додатків. Це гарантує, що жодного важливого листа не буде пропущено, а товаришам по команді не доведеться використовувати пересилання та копії для спільної роботи.

Чому варто інвестувати в інструмент для спільної роботи електронною поштою?:

- доступ до спільних поштових скриньок у gmail;
- дає можливість делегувати електронні листи членам команди одним клацанням миші та легко відстежувати їх;
- налаштовує внутрішні нотатки та mentions для контекстної співпраці;
- попереджає про «зіткнення» для запобігання дублюванню відповідей;
- глибока аналітика визначення ефективності команди.

8. *Hiver HIVER* – це рішення для спільного доступу до поштових скриньок для команд. Hiver перетворює Gmail на платформу для спільної роботи, дозволяючи командам легко керувати загальними обліковими записами електронної пошти, такими, як support, account. Це усуває необхідність спеціалізованих рішень для спілкування з клієнтами, таких як служба підтримки, допомагаючи командам керувати всім груповим спілкуванням електронною поштою прямо в Gmail. Hiver починається всього з 7 ум.од. за користувача на місяць. Усі плани постачаються з безкоштовною 14-денною пробною версією.

Інструменти підвищення продуктивності допомагають швидше зосередитися та довше залишатися продуктивними, щоб могли виконувати свою роботу якнайкраще. Дає можливість планувати свій день навколо найважливіших завдань; розподіляти робочий час на цілеспрямовані робочі сесії та заблокувати всі відволікаючі вебсайти, програми та повідомлення, які заважають процесу роботи.

9. *Serene Serene* – це універсальний інструмент для підвищення продуктивності для macOS. Serene створений, щоб полегшити реалізацію складних проєктів та завдань, що потребують довготривалої уваги. Serene допомагає залишатися зосередженим, поєднуючи три перевірені методи:

- поділ дня на цілеспрямовані робочі сесії з регулярними перервами;
- блокування відволікаючих факторів після входу в сеанси *serene*;
- планування кожного дня.

Цей інструмент дає можливість працювати зі своєю командою або клієнтами за допомогою цифрового забезпечення візуального зворотного зв'язку, спілкуватися з колегами в режимі реального часу та відповідати на відгуки оперативно. Це технологія віддаленої співпраці з контекстним зворотним зв'язком і відстеженням завдань.

10. *ZipBoard* допомагає командам краще керувати відгуками зацікавлених сторін і відтворювати помилки та проблеми за допомогою інструментів скрінкастів та анотацій, які дозволяють зацікавленим сторонам ділитися контекстними відгуками, не залишаючи свого контенту.

У сучасних умовах чимало проблем та питань обговорюються саме онлайн. Грамотна онлайн-взаємодія з колегами, керівниками або замовниками поліпшить розуміння та довіру. Людина, яка дотримується ділового етикету в інтернеті, викликає прихильність до себе, тому що поважає межі та час співрозмовника.

*Правила ділового спілкування в месенджерах [172]*

«Рвані» повідомлення. Коли відправляють кожний рядок окремим повідомленням, що виходить довгий ланцюг коротких фраз, які супроводжуються безперервними звуками сповіщення. Такий тип спілкування відштовхує багатьох. Проявіть повагу до співрозмовника, можливо, він сконцентрований і виконує важливу задачу. Не варто набридати десятками повідомлень замість одного, структурованого та лаконічного.

*Голосові повідомлення.* За войсами складно відстежити хід листування, по них не можна виконати пошук за ключовими словами. Щоб прослухати голосові повідомлення, потрібно надіти навушники, які не завжди під рукою і часто недоречні в робочій атмосфері. Людина, відправляючи голосове повідом-

лення, демонструє зневагу до співрозмовника, ставлячи на перше місце особисті зручності.

*Самотнє «Привіт».* Не відправляйте односкладові повідомлення, де тільки привітання і немає конкретики, а потім не чекайте, поки співрозмовник також напише самотнє безглузде «привіт». Привітайтеся, і в тому ж повідомленні одразу переходьте до справи.

*Емодзі.* На перших стадіях знайомства і налагодження співпраці уникайте смайликів. Коли градус серйозності у листуванні досягне відповідної межі, сміливо використовуйте доречні емодзі 12 – але не переборщіть. Емодзі допомагають чіткіше донести тон і емоції, вони полегшують напружену ситуацію.

*Невизначеність і недомовки.* У житті, коли спілкуємося з людиною, ми можемо сказати – «зрозуміло», підкресливши це чемним поглядом або м'якою посмішкою. Але якщо написати у чаті «зрозуміло», показово поставивши крапку в кінці, співрозмовник швидше запідозрить образу. Отож короткі й односкладові відповіді краще не доповнювати крапкою – це сприймається як сарказм. У подібних випадках, доповніть текст доречним емодзі, щоб не вводити в оману співрозмовника.

*Як листуватися в корпоративних чатах?*

Пишіть тільки по справі. Намагайтеся у загальних чатах писати інформацію, яка важлива і актуальна хоча б для чверті учасників. Теми і питання, які мають безпосередній стосунок до однієї людини, не пишіть у чаті, переходьте до особистого листування.

Будьте послідовні. Якщо відповідаєте не на останні повідомлення, тоді знайдіть у чаті потрібну репліку та посилайтеся на неї.

Уникайте необґрунтованих суджень. Не пишіть однозначно: «не підходить», «мені не подобається» або «ні». Підкріплюйте кожен оцінку або критику коментарями та аргументами.

Онлайн-інструменти командного розвитку

*Prometheus.org.ua* – український громадський проєкт масових відкритих онлайн-курсів. Головною метою проєкту є безкоштовне надання онлайн-доступу до курсів університетсь-

кого рівня всім бажаним, а також надання можливості публікувати та розповсюджувати такі курси провідним викладачам, університетам та компаніям.

Для фахівців, які управляють або створюють команди, на думку В. Кифяк, будуть корисними курси з [96]:

- підготовки кадрів;
- аналізу управлінських даних;
- основ управління командами;
- комунікації та побудови дружніх відносин;
- управління персоналом на державній службі;
- взаємодії органів державної влади з громадськістю;
- ефективного бюджетного процесу в органах місцевого самоврядування.

*3lotly.com* – це інструмент розробки презентацій командами, дашборд та діаграм. Тут є можливість використання таких програмних продуктів, як JavaScript, Python, R, Matlab, Jupyter або Excel. Наявні варіанти командного доступу роботи команди онлайн, а також імпорту даних. Інструмент дозволяє сформувати та візуалізувати командну роботу в красивих графіках і діаграмах.

*Datahero.com* є інструментом, який допомагає зібрати інформацію з безлічі сервісів в єдину систему. У DataHero можна інтегрувати дані з хмарних сервісів і створювати діаграми та дашборди. Не потребує ніяких спеціальних технічних знань, тому це відмінний інструмент, яким може користуватися вся команда.

*Public.tableau.com* є програмним інструментом формування баз даних, з якими можна працювати командам у режимі реального часу.

Tableau Public – це практично безкоштовний інструмент візуалізації з графіками, діаграмами, картами, чудово підходить для формування цілісної системи зібраних даних. Дає можливість спостерігати за змінами бази інформації та оновлення, є інструментом співпраці онлайн із багатьма учасниками проєкту.

*Eduhub.in.ua* – цей інструмент дозволяє поліпшити емоційний інтелект команди, оскільки спрямований на розвиток

soft-skills членів команди: вдосконалення навичок управління людьми та проектної взаємодії, емоційного інтелекту, персональної ефективності й саморозвитку.

#### **4.4. Управління стресами та конфліктами в команді**

Понад рік українці живуть у умовах постійного страху, який підсилюють часті повітряні тривоги, обстріли з важкої військової техніки тощо. У сучасних реаліях та в умовах військового стану в нашій країні більшість людей стикнулися з різними негативними ситуаціями, соціально-економічними й іншими проблемами, і як наслідок, нервова система є під впливом різноманітних патогенних факторів, кінцевим результатом яких є стрес, більшість з яких подолати самостійно неможливо. Реакція на стрес у всіх людей буде неоднаковою та не однозначною. Люди за однакових обставин по-різному реагують на стресові ситуації: хтось не тривожиться, а хтось буде занадто пасивним, мати «приховану» депресію і не зможе взяти себе в руки. В повсякденному житті у процесі трудової діяльності та в нинішніх реаліях проблема формування стресу набуває критичного значення.

Підвищений рівень загального занепокоєння, напруженості, тривожності у більшості людей відбувається за умов впливу на їхній психічний стан при конфліктних професійних ситуаціях у колективі, а також під час виконання складних і відповідальних завдань.

Конфлікти виникають у всіх командах і організаціях. Процес вирішення будь-яких конфліктів викликає зміни у приватному житті, організаційному та суспільному, але люди завжди чинять супротив змінам, навіть якщо результати є позитивними, оскільки вихід зі звичної зони комфорту викликає опір [106].

Особистісний стрес має вагоме значення для початку, ескалації та вирішення конфліктів. Стрес (від лат. stress – напру-

га) – це стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних подразників (стресорів), які створюють у індивіда фізіологічні та психологічні реакції. Природу та динаміку стресу можна пояснити концепцією «силового поля» К. Левіна, який вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимулюючими (підтримуючими) й такими, що протидіють (стримуючими) силами. Стимулюючі сили (наприклад, дії індивіда, спрямовані на досягнення якихось цілей) можуть блокуватися силами, що протидіють (скажімо, перевантаження роботою, дефіцит часу, тиск керівництва тощо) [118].

Згідно з теорією К. Левіна, сили, що впливають на індивідів, зазвичай збалансовані. Якщо цей баланс порушено, відбувається зміна поведінки й виникає стрес. Стрес у виді певної моделі, зображено на рис. 4.5.

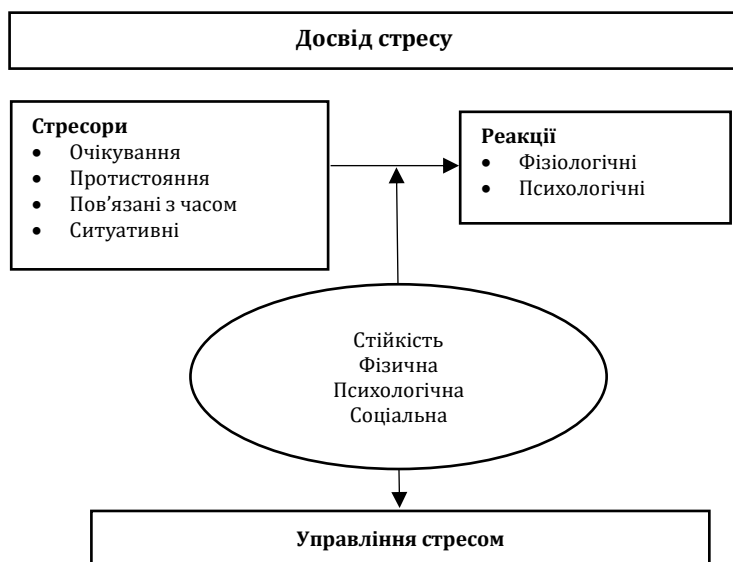


Рис. 4.5. Модель стресу

*Джерело: [106]*

Запропонована модель описує основні типи стресорів, із якими стикаються лідери, їх первинні реакції на стрес, а також

дає пояснення, чому одні люди реагують на стрес більш негативно, ніж інші.

Стрес або відчуття напруги виникає під тиском певних стресорів, які можуть міститися і у самому індивіді, і поза ним. Стресори є стимулами, що викликають в індивіда фізіологічні або психологічні реакції. У табл. 4.7 наведено чотири головні типи стресорів: очікування, протистояння, пов'язані з часом і ситуативні.

Таблиця 4.7

#### Основні джерела стресу

Типи стресів	Джерела стресу
Стресори очікування	Очікування неприємностей Страх
Стресори протистояння	Рольові конфлікти Проблемні конфлікти Конфлікти взаємодії (міжособистісні)
Стресори, пов'язані з часом	Перевантаження на роботі Брак можливості контролю часу
Ситуативні стресори	Несприятливі умови роботи Організаційні зміни

Стресори очікування є тривожним очікуванням чогось невідомого, невизначеного або небажаного, що може відбутися в майбутньому. Джерелами стресу, пов'язаного з очікуваннями, є очікування неприємностей і страху (страх організаційних змін, страх втратити роботу, загрози суворих покарань, страх публічного провалу або ганьби, тривога осіб середнього віку, пов'язана з їх старінням і поступовою втратою розумових та інших здібностей тощо). На часі ці стресори найбільше спостерігаються в суспільстві.

Основними стратегіями усунення стресорів очікування є:

- зміна пріоритетів;
- постановка короткострокових цілей і короткострокове планування;
- використання стратегії малих перемог.

Стресори протистояння виникають у ході міжособистісних відносин і породжуються трьома видами конфліктів: рольовими, проблемними та конфліктами взаємодії. Рольовий конфлікт ґрунтується на відмінностях між співробітниками, які займаються спільною діяльністю, але володіють різними пріоритетами через відмінності їхнього статусу. Кращим виходом із подібних ситуацій є втручання керівництва. Проблемний конфлікт – це особистісний конфлікт, пов'язаний із зіткненням двох стилів роботи під час розв'язання якої-небудь проблеми. Конфлікт взаємодії також є особистісним конфліктом, пов'язаний із зіткненням двох типів особистостей, що відчують неприязнь одна до одної (взаємний антагонізм, ворожнеча, недовіра, бурхливі емоційні реакції). Стресори протистояння є в основі більшості організаційних порушень. Різні люди виявляють неоднакову реакцію на стресори протистояння.

Основними стратегіями усунення стресорів протистояння є:

- співробітництво;
- розвиток емоційного інтелекту.

Розвитку співробітництва сприяє використанню концепції «емоційного рахунку в банку», розробленої С. Кові [249]. На думку якого, що більшим буде «внесок, депозит» індивіда в банк емоцій, то міцнішими й надійнішими будуть його взаємини з іншими людьми, основані на довірі та безпеці. І навпаки, «вилучення вкладу» призводить до погіршення відносин, до втрати відчуття взаємної довіри й безпеки. «Внесками» є доброта, ввічливість, чесність і постійність. «Вилучення вкладів» – це порушення обіцянок, невміння вислухати, відсутність пояснень.

Найефективнішим способом усунення стресорів протистояння є розвиток емоційного інтелекту – самосвідомості, самоконтролю, самомотивації, емпатії, комунікативної компетентності. Завдяки цьому розвитку зменшується кількість стресів і конфліктів, підвищується рівень співпраці, встановлюються ефективніші міжособистісні відносини.

Часовий стресор – це стресор, що ґрунтується на дефіциті часу й обумовлений необхідністю зробити дуже багато за дуже

короткий час. Джерелом подібних стресів є перевантаження на роботі й брак можливості контролювати час. Тимчасовий стресор призводить до незадоволеності роботою, внутрішнього напруження, посилення відчуття тривоги, підвищення частоти пульсу, підвищення рівня холестерину в крові тощо. Постійний тиск тимчасового стресора завдає величезної шкоди. Їх тимчасова поява, навпаки, може зіграти роль своєрідного стимулу до підвищення трудової активності. Стресори часу по-різному сприймаються у різних національних культурах. Основними стратегіями усунення стресорів часу є:

- управління часом;
- делегування завдань і повноважень.

Управління часом потребує наявності двох основних сукупних навичок: уміння ефективно використовувати робочий час з урахуванням довгострокової перспективи; вміння раціонально використовувати робочий час впродовж дня.

Звичайна реакція людини на стрес охоплює три стадії: тривогу, опір, виснаження.

Тривожна стадія – це вихідна реакція на стрес, яка характеризується підвищеною тривогою, страхом, смутком або депресією. Особливо гострі стресори можуть викликати шок або сум'яття. На фізіологічному рівні відбувається мобілізація індивідуальних енергетичних резервів, що супроводжується частішанням серцевого ритму, підвищенням кров'яного тиску і зібраності. Якщо стресор діє короткочасно, ця реакція дозволяє відкоригувати роботу організму. Якщо ж дія стресора є тривалою, індивід переходить на стадію опору.

Стадія опору – це реакція на стрес, де панівна роль належить захисним механізмам і організм починає накопичувати зайву енергію. Основними типами захисних механізмів, характерних для більшості людей, є: агресія, регресія, репресія, догляд і фіксація. Агресія передбачає пряму атаку на стресора й може бути спрямована на самого себе, на інших людей і навіть на неживі предмети. Регресія виявляється в певному поведінковому патерні або реакції, що колись виправдала себе в подібній ситуації (наприклад, в дитинстві). Репресія припускає запе-

речення стресора, його забування чи переоцінку (скажімо, рішення про те, що цей стресор не такий і страшний). Догляд може набувати і психологічних, і фізіологічних форм. Індивід свідомо йде у світ фантазій та ілюзій, намагається забути або втекти від стресової ситуації.

Фіксація передбачає, що індивід продовжує реагувати на стресор однаково, попри ефективність цієї реакції. Якщо такі захисні механізми дозволяють індивіду знизити рівень внутрішньої напруги, то негативних наслідків стресу (високий кров'яний тиск, тривога, розумові розлади) можна уникнути. Якщо дія стресора продовжуватиметься, може статися виснаження, яке тягне патологічні наслідки. Патологічні наслідки можуть виявлятися на фізіологічному (серцево-судинні захворювання тощо), психологічному (важка депресія) та інтерперсональному рівні (припинення відносин). Особливо гостро реагують на стресори гіперчутливі люди, жінки, люди із заниженою самооцінкою та діти, яким бракує уваги.

Відповідно до моделі стресу, управління ним передбачає застосування таких стратегій:

- активні стратегії, спрямовані на створення якісно нового робочого середовища, вільного від стресорів;
- запобіжні (профілактичні) стратегії, спрямовані на розвиток стійкості до негативних наслідків стресів;
- реактивні стратегії, спрямовані на негайне усунення негативних наслідків стресу, що відбувся;
- стратегії розвитку стійкості до стресів.

Стратегії розвитку стійкості до стресів відображено в таблиці 4.8.

*Таблиця 4.8*

#### **Стратегії розвитку стійкості до стресів**

Тип стійкості	Стратегії
Фізіологічна стійкість	Підтримання серцево-судинної системи в нормальному стані; дотримання дієти
Психологічна стійкість	Збалансований стиль життя (фізична активність, духовне життя, сімейне життя, соціальна актив-

	ність, інтелектуальна діяльність, трудова активність, культурна активність); стійкість (самоконтроль, відповідальність, залучення до роботи, сприйняття змін як можливості набутти нових знань і нового досвіду); розвиток емоційного інтелекту; стратегії малих перемог; стратегії глибокої релаксації
Соціальна стійкість	Розвиток навичок міжособистісної комунікації; наставництво, консультування, підтримувальні комунікації та взаємини; робота в команді

Стан стресу спричиняє конфліктні ситуації. Поняття «конфлікт» різними авторами трактується неоднаково. Найпоширеніші підходи до визначення цього поняття наведені в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**Підходи до визначення поняття «конфлікт»**

Автор	Суть поняття
Воднік В. Д.	Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера
Головатий М. Ф., Антонюк О. В.	Конфлікт є ситуацією протиборства і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей і цінностей...
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б.	Конфлікт – це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями
Батракова Т. І.	Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування групи

Причинами конфліктів можуть бути:

- обмеженість ресурсів і боротьба за доступ до них;
- невизначеність завдань і обов'язків;
- індивідуальні відмінності членів команди;
- психологічна несумісність;
- різний обсяг і рівень складності завдання за однакою

винагороду.

Типи конфліктів наведено в таблиці 4.10.

Таблиця 4.10

#### Типи конфліктів

Тип конфлікту	Визначення	Приклади критеріїв, що застосовуються для оцінки
Конфлікт відносин (емоційний або афективний конфлікт)	Охоплює розбіжності, пов'язані з особистими та соціальними моментами, які не мають стосунку до роботи	Як часто люди бувають роздратовані, працюючи у вашій команді? Наскільки значне тертя у вашій команді?
Конфлікт, пов'язаний із завданням (пізнавальний)	Передбачає розбіжності з приводу роботи, яка виконується групою	Наскільки великі відмінності думок у членів вашої команди? Наскільки великі суперечності, пов'язані з роботою у вашій команді? Наскільки часто думки членів вашої команди різняться між собою з приводу роботи, яку слід виконати? Наскільки часто у вашій команді є конфлікти з приводу ідей?
Конфлікти, пов'язані з процесом	Концентрується на стратегії й делегуванні обов'язків та розподілі ресурсів	Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу того, хто повинен

		<p>виконувати певні обов'язки? Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу способу виконання завдання команди? Якою мірою у вашій команді є розбіжності з приводу делегування?</p>
--	--	--

Конфлікт відносин, як правило, негативно впливає на ефективність роботи групи. Конфлікт, пов'язаний із завданням, сприятливо діє на її функціонування, допомагає підвищенню якості рішень, стимулює конструктивну критику і проведення дискусій.

Дослідження еволюції конфліктів [250] показали, що ефективні команди характеризувалися низьким, але висхідним рівнем конфліктів, пов'язаних із процесами, помірним рівнем конфліктів, пов'язаних із завданням, і низьким рівнем конфліктів відносин. Ці команди мали схожі системи цінностей, високий рівень довіри та поваги, а також норми поведінки, що підтримують відкриті обговорення проблем.

У будь-якій команді рівні конфлікту відносин, конфлікту, пов'язаного із завданням, і конфлікту, пов'язаного з процесом, можуть бути різними. Проведення порівняльного аналізу всіх трьох типів конфлікту сприяє розумінню лідером команди ступеня впливу конфліктів на виконання завдання.

Команда, яка переживає помірний конфлікт, пов'язаний із завданням, і не відчуває жодних інших конфліктів (ні конфлікту відносин, ні конфлікту процесу), має достатній рівень прихильності членів команди, згуртованість, хороші індивідуальні й групові показники та високий рівень задоволеності членів групи. І навпаки, команди з великою часткою конфлікту у відносинах відчувають високий рівень стресу, тривожності й дратівливості, що негативно впливає на результати роботи всієї команди. Одні люди можуть відчувати конфлікт, інші його

не помічають. Розбіжності з приводу того, чи існує конфлікт у групі та наскільки він серйозний, негативно впливають на ефективність роботи команди.

Лідери команд, які відчують конфлікт відносин, повинні вміти трансформувати його у конфлікт, орієнтований на завдання. Для цього необхідно:

- вміти формувати спільне бачення і цілі та інформувати про них команду;
- заохочувати конфлікти, орієнтовані на завдання і на процес, дозволити їм вийти назовні;
- розвивати навички управління конфліктом, орієнтованим на завдання.

У командах виробляються певні стилі врегулювання конфліктів, які визначаються бажанням членів команди домогтися або задоволення власних інтересів, або потреб іншої сторони.

Члени ефективної команди залежно від ситуації вибирають один із таких п'яти стилів урегулювання конфлікту.

1. Конкурентний стиль (асертивність, упевненість у своїй правоті) повинен застосовуватися тоді, коли необхідно вжити швидкі рішучі дії, особливо якщо справа стосується важливих питань або непопулярних заходів.

2. Ухилення від конфлікту (неасертивність, відсутність прагнення до кооперації) доцільно у випадках, коли рішення вважається очевидним і змінити його на вашу користь не уявляється можливим, коли потрібна пауза для збору додаткової інформації або коли руйнівні наслідки конфлікту можуть обійтися надто дорого.

3. Компромісний стиль (помірна асертивність і помірна схильність до кооперації) застосовується в тих випадках, коли цілі обох сторін однаково важливі, опоненти мають однакову владу, обидві сторони прагнуть до рішення, яке б обох влаштувало, або коли рішення необхідно прийняти якомога швидше.

4. Пристосування (висока схильність до кооперації) найбільш ефективне в тих випадках, коли індивід усвідомлює помилковість своєї позиції, коли питання більш важливе для інших людей, ніж для нього самого, коли індивід прагне до необ-

хідної для нього в майбутньому соціальної довіри, коли на перший план виходить підтримання гармонії.

5. Спільна діяльність (асертивність і прагнення до кооперації) дозволяє обом сторонам конфлікту домогтися взаємовигідного рішення, хоча їм слід приготуватися до тривалих переговорів. Такий стиль підходить в ситуації, в якій неможливо знехтувати інтересами жодної зі сторін, коли для досягнення консенсусу необхідне залучення всіх учасників конфлікту.

Конфлікти можуть бути врегульовані різними способами. Але що робити лідеру, коли розбіжності виникають у команді, за яку він відповідає, або між командами? Основними методами врегулювання конфліктів є:

- постановка цілей вищого рівня;
- використання посередництва;
- переговори.

Цілями вищого рівня називаються найбільш важливі цілі, які не можуть бути досягнуті жодною зі сторін поодиноці. Ця концепція схожа з концепцією бачення. Переконливе бачення часто спонукає людей долати розбіжності та співпрацювати заради загального блага. Так само і мета вищого рівня вимагає кооперації членів команди, які конфліктують. Людям необхідно згуртуватися. Що інтенсивніші будуть зусилля, спрямовані на досягнення цілей команди або організації, то швидше буде слабшати конфлікт, тому що люди бачитимуть перед собою спільну мету і розумітимуть, що для її реалізації необхідно об'єднати свої зусилля.

При використанні посередництва для вирішення спору залучається третя сторона або посередник. Це може бути керівник команди, менеджер вищого рівня або фахівець відділу людських ресурсів. Посередник може обговорити проблему з кожною зі сторін, які конфліктують, і запропонувати своє рішення. Якщо знайти прийнятний для обох сторін варіант не вдається, сторонам слід звернутися до посередника з проханням бути суддею в їхній суперечці.

Особливим способом управління конфліктами, на думку С. Коляди, є переговори, за допомогою яких сторони залуча-

ються до дискусії про вигоди й поступки та розглядають різні альтернативи для досягнення спільного рішення, прийнятого для обох сторін. Сторони, які конфліктують, можуть сідати за стіл переговорів з діаметрально протилежними точками зору і різними намірами, що виражено у використанні ними інтегративного або дистрибутивного підходу до переговорів [106].

Важливий момент ведення переговорів – вибір оптимальної зони переговорів.

Зона переговорів – це діапазон між мінімальною критичною вимогою однієї сторони (вимогою, виконання якої гарантує укладення угоди) і максимальною критичною вимогою іншої сторони.

Задля досягнення бажаної стабільності, уникнення стресів та вирішення конфліктів, лідери повинні постійно працювати над усуненням небажаних переконань, установок і форм поведінки підлеглих. Найкращим є застосування стратегій повсякденних змін (чи стратегій змін у режимі реального часу), що дає кумулятивний ефект (від латинського *cumulo* – збираю, накопичую), та дозволяє досягти значних змін. Це те, що ми можемо спостерігати зараз на полі бою.

Основними стратегіями повсякденних змін є: проведення конференцій, стратегії яскравого самовираження, вербального джіу-джитсу, протидія опонентам, створення стратегічних альянсів.

На рис. 4.6. відображено деякі стратегії повсякденних змін, що здатні помітно вплинути на всю організацію.

Основною перешкодою на шляху організаційного розвитку є неприйняття людьми змін та опір цим змінам. Як зазначив Дж. О'Тул, автор книги «Керівництво змінами: аргументи лідерства, ґрунтованого на цінностях», чинять опір усі, насамперед ті співробітники, які мають виконати завдання, що полягає у здійсненні значної частини перетворень [253]. І, що найдивовижніше, люди опираються не лише поганим або шкідливим змінам, а й тим, які дійсно відповідають і їхнім інтересам. Як стверджує М. Хаммер, цей таємничий опір складає «найбільш разючу, дратівливу і сумну частину змін».

Манфред Ф. Р. Кетс де Вріес у своїй книзі «Життя і смерть в управлінській круговерті» стверджує, що «зміни... спускають з ланцюга величезну кількість страхів: страх невідомого, страх втратити свободу, страх втратити владу і посадові повноваження та й, нарешті, побоювання втратити комфортні умови праці та гроші».

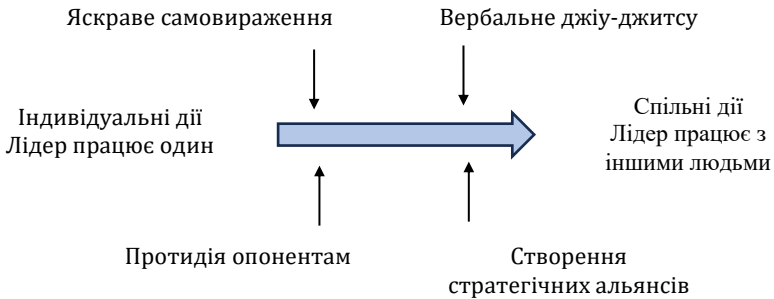


Рис. 4.6. Стратегії щоденних змін

*Джерело: [106].*

Головними причинами опору змінам є: загроза особистим інтересам, невизначеність і відмінності у поглядах і цілях. Найефективнішими способами подолання опору є:

1. Освіта і консультування. Менеджери мають довести своє розуміння вигод і завдань перетворень до всіх співробітників, яких зачеплять ці зміни. Добитися виконання цього завдання дозволяють програми навчання, особисті консультації, збори груп і поширення інформації.

2. Участь і залучення. Можливі супротивники змін повинні залучатися до їх планування і реалізації. Це сприятиме зменшенню їхніх переживань щодо наслідків перетворень. Почуття причетності (особистої участі в подіях і вкладу в досягнення позитивних результатів) сприяє зниженню опору. Очевидно, що співробітники більш охоче використовуватимуть «свій» продукт, щоб він собою не представляв. Адже люди не чинять опір власним ідеям.

3. Допомога і підтримка. Часто співробітники потребують порад, які б допомогли здолати страх і занепокоєння, викликані змінами.

4. Переговори й угоди. Мета переговорів – обмін думками для досягнення взаємоприйняттого компромісу. Можливо, відповідно до потреб та інтересів потенційних супротивників перетворень, виникне необхідність у внесенні коректив у плани змін.

Запропоновані методи можуть використовуватися у будь-якій комбінації залежно від обставин.

### ***Питання для самоперевірки***

1. У чому полягає: поняття, основні відмінності команди та групи?
2. Охарактеризуйте стадії розвитку команди.
3. Рольова структура команди.
4. Розкрийте значення поняття «Team Building».
5. Охарактеризуйте основні принципи тимблдингу.
6. Основні інструменти тимблдингу.
7. У чому полягає: поняття, основні відмінності тимблдингових заходів?
8. Охарактеризуйте основні функції конфлікту.
9. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів.
10. Управління конфліктами і стресами в команді.
11. Назвіть основні способи переконання.
12. Які психологічні прийоми дають змогу переконати співрозмовника?
13. Охарактеризуйте правила переконання.
14. Що таке конфліктогени?
15. Доведіть важливість вибору стилю спілкування, вміння переконувати.
16. Що таке конфлікт? Які бувають типи конфліктів?
17. Чим характеризується внутрішньоособистісний конфлікт?
18. У чому особливість міжособистісних конфліктів?
19. Що таке внутрішньогрупові конфлікти?

20. У чому специфіка міжгрупових конфліктів?

21. Якого алгоритму слід дотримуватися для ефективного вирішення конфлікту?

### ***Тести для самоконтролю***

1. Колектив однодумців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в цій організації, – це:

- а) група;
- б) команда;
- в) персонал;
- г) правильної відповіді немає.

2. Основними ознаками команди є:

- а) об'єднання людей для виконання спільної роботи;
- б) спільна мета;
- в) чітко виражений лідер;
- г) всі відповіді правильні.

3. Основними етапами процесу командотворення є:

- а) формування й розвиток навичок командної роботи;
- б) формування командного духу;
- в) формування команди;
- г) всі відповіді правильні.

4. Впевненість однієї людини в тому, що інша буде дотримуватися своїх зобов'язань і буде чесною – це:

- а) повага;
- б) довіра;
- в) розуміння;
- г) правильної відповіді немає.

5. Техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів, – це:

- а) тимблдинг;
- б) коучинг;
- в) тренінг;
- г) правильної відповіді немає.

6. Сучасний інструмент управління проектами для будь-якої команди, яка має проекти для управління та ідеї для спільної роботи, – це:

- а) ClickUp;
- б) ProofHub;
- в) *Connecteam*;
- г) правильної відповіді немає.

7. Інструмент управління людськими ресурсами, призначений для управління та моніторингу і внутрішніх, і віддалених команд, – це:

- а) CuteHR;
- б) ProofHub;
- в) *Connecteam*;
- г) правильної відповіді немає.

8. Інтерактивна дошка для спільної роботи, яка надає загальний віртуальний робочий простір для розподілених команд, – це:

- а) CuteHR;
- б) ProofHub;
- в) *Conceptboard*;
- г) правильної відповіді немає.

9. Найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями, – це:

- а) стрес;
- б) конфлікт;
- в) діалог;
- г) правильної відповіді немає.

10. Основними стилями врегулювання конфлікту є:

- а) конкурентний стиль;
- б) ухилення від конфлікту;
- в) спільна діяльність;
- г) всі відповіді правильні.

## Список рекомендованої літератури

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–34. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22
2. Базалійська Н. П., Чернишова Т. М., Азаронок Г. А. Тімблдінг як основа ефективної корпоративної поведінки працівників в системі HR-інжинірингу підприємства. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/indexg/download5/8203-1>
3. Беляєва С. С. Концептуальні основи організації тимблдингу як інструмент сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 209. № 1 (65). С. 417–422. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBP\\_meta&C21COM=S&\\_S21P03=&\\_S21STR=molv\\_2019\\_1\(2\)\\_41](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBP_meta&C21COM=S&_S21P03=&_S21STR=molv_2019_1(2)_41)
4. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investpe/view/1805/1819>
5. Гуцуляк Н., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>
6. Двудіт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 35–40. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.35
7. Денисенко М. П., Юринець З. В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1 (6). С. 67–75. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/12345/19884>
8. Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 77–82. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua/xmlui/handle/123456789/2337>
9. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*. 2023. № 1(76). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2022-76-1-7-15>

10. Івент агентство «Дядя Жора Company». URL: <https://jora.biz/blog/5-krutyh-idej-dlya-provedennya-nezvychnogo-timbildyngu>

11. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.

12. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. SCRUM-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 85–92. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5150>

13. Коляда С. П. Ключові управлінські навички сучасності: управління особистісним стресом та конфліктами у команді. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 55–62. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-08)

14. Комарова К. В. Створення ефективних команд і робота з командою. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/158>

15. Кучмійова Т. С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Вип. 10. С. 77–80. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14810>

16. Ларіна Н. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 124–145. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/726>

17. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>

18. Миколаєнко М. Ф. TEAM-BUILDING як сучасний інструмент розвитку команди. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/6548/1/70%D0%B1-464-465.pdf>

19. Мошонська Д. Стрес в умовах війни та можливі шляхи його опанування. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. № 158. С. 189–192. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article//3860>

20. Муха Р. А. Команда, її суть та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

21. Пономарьов О. С., Серета Н. В., Чеботарьов М. К. Формування і діяльність управлінської команди проєкту : навчально-методичний посібник. Харків : Вид-во «Підручник НТУ «ХПІ»», 2023. 57 с.

22. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимблдингу : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

23. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>

24. Чупріна М. О., Пермінова С. О. Організація віддаленої роботи проєктної команди в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 35. С. 136–140. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8818>

25. Ярмолук Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152–156. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/3\\_20\\_ukr/29.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/3_20_ukr/29.pdf)

## Тема 5

### **ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

- 5.1. *Сутність та види комунікації*
- 5.2. *Побудова комунікаційного процесу в організації*
- 5.3. *Комунікативна компетентність лідера в управлінні організацією*
- 5.4. *Комунікативні стратегії організації в умовах війни*

#### **5.1. Сутність та види комунікації**

Щоденно кожна людина є учасником того чи іншого комунікаційного процесу. У ході діяльності організації комунікації набувають особливо важливого значення. Ефективне досягнення цілей організацією неможливе без узгоджених комунікацій, адже, якщо у працівників немає можливості обмінюватися інформацією, то це унеможлиблює їх скоординовану роботу та досягнення поставлених цілей. Тому метою кожного керівника є зробити процес комунікації в своїй організації злагодженим і безперебійним. Неналежні комунікації сприяють зупинці багатьох організаційних процесів.

Саму сутність комунікацій, на думку В. Єдинака, можна трактувати за допомогою лінгвістичного, філософського, психологічного та соціального підходів [76]. *Лінгвістичний підхід* акцентує на передачі інформації шляхом символів між двома структурними елементами. Згідно з *філософським підходом*, комунікація – це смислова соціальна взаємодія. Звертаючись до *психологічного підходу*, комунікацію можна трактувати як процес двостороннього обміну інформацією, який веде до взаєморозуміння між суб'єктами цієї взаємодії. *Соціальний підхід* пропонує ототожнювати комунікації з процесом обміну, який за-

безпечує колективну взаємодопомогу через об'єднання всіх його учасників. Економічний підхід пропонує розглядати комунікації як управлінський інструмент, за допомогою якого надається інформація вибраній кількості людей усередині організації та за її межами (рис. 5.1).

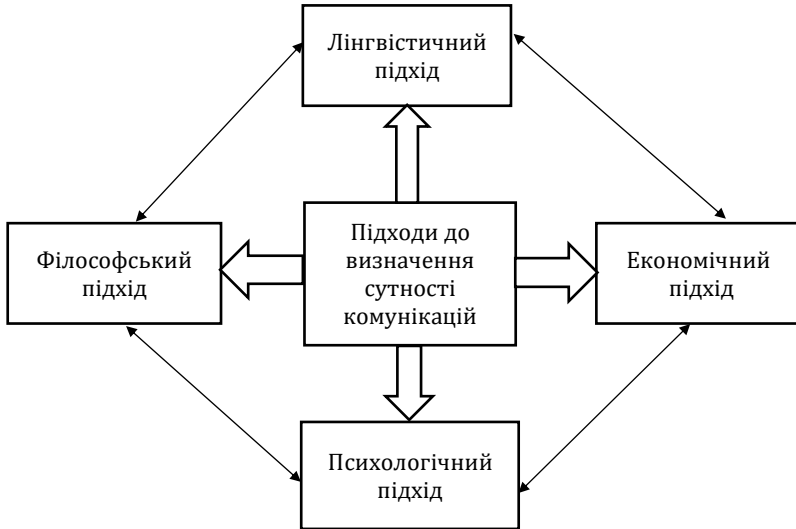


Рис. 5.1. Підходи до визначення сутності комунікацій

Комунікація – це не просто передача інформації, а передача змісту або значення за допомогою символів. Крім того, комунікація відбувається тільки тоді, коли одна сторона пропонує інформацію, а друга готова її сприйняти.

Комунікація (від лат. *communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

*Комунікація* – це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів.

Управлінська діяльність ґрунтується на налагодженому процесі ефективних комунікацій. Якісна комунікація базується на принципі рівного доступу усіх учасників до необхідної інформації, результативності міжособистісного спілкування, оптимальності умов прийняття рішень, розв'язання конфліктів та командної роботи.

Для досягнення високої якості та результативності управління усі учасники процесу мають мати рівний доступ до інформаційних ресурсів, можливість безперешкодно та ефективно комунікувати один з одним, формуючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів та спільної роботи команди [94]. Основні види комунікації в організації наведено на рис. 5.2.

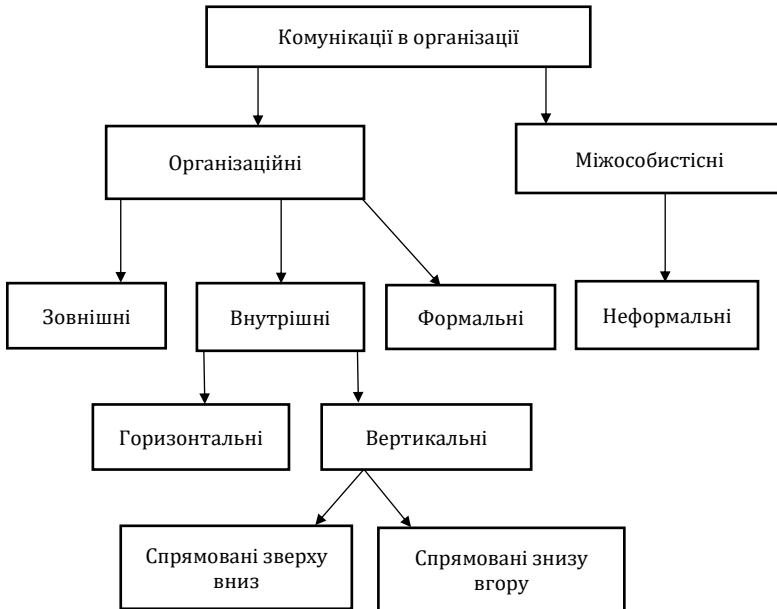


Рис. 5.2. Основні види комунікацій в організації

Якщо суб'єктами комунікації є окремі особи чи групи людей, то комунікації мають міжособистісний характер, і здійс-

нюються за допомогою передавання ідей, фактів та думок в усній, письмовій чи будь-якій іншій формі з метою одержання бажаної реакції від одержувачів таких повідомлень. Натомість організаційні комунікації передбачають обмін інформацією всередині організації між її функціональними підрозділами і рівнями управління. Учасники таких комунікацій утворюють комунікаційну мережу, яка поєднує окремі підрозділи організації за допомогою відповідних комунікаційних потоків. Це означає, що головне завдання керівника під час створення організаційних комунікацій та управління ними полягає у формуванні та удосконаленні інформаційних потоків, а не в передаванні конкретного повідомлення [32].

*Внутрішні комунікації* є результатом здійснення функції внутрішньої самоорганізації і управління. На практиці це означає обмін ідеями, досягнення згоди з тих чи інших питань, розпорядчо-підзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини керівників із підлеглими і міжособистісні відносини у трудовому колективі. Все це вказує на те, що у процесі комунікативної взаємодії у межах організації можуть бути досягнуті такі важливі цілі, як формування інформаційних каналів між працівниками і структурними підрозділами, за допомогою яких створюється цілісна система інформаційного обміну; розвиток і удосконалення міжособистісних відносин у колективі, що сприяє підвищенню рівня згуртованості працівників [114].

*Внутрішні комунікації* – це комунікації, які мають місце в межах підприємства: між окремими співробітниками, між підрозділами; найчастіше пов'язані з координацією їх діяльності (див. рис. 5.3).

У практичній діяльності організації використовують широкий арсенал засобів комунікацій з елементами свого зовнішнього оточення. Так, зокрема, зі споживачами вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування продукції на ринок, а у сфері взаємовідносин із громадськістю особлива увага приділяється створенню іміджу організації на місцевому, загальнодержавному і міждержавному рівнях. Загалом

зовнішні комунікації, про які йде мова, відображають цілісність і відкритість організації, стиль управління, що панує у ній, і пріоритетність цілей та завдань, на вирішення яких спрямована діяльність кожного окремого працівника.

До зовнішніх відносяться:

- комунікації з клієнтами;
- комунікації з державою і державними структурами;
- комунікації з громадськістю [118].



Рис. 5.3. Цілі внутрішніх та зовнішніх комунікацій організації

Виділяють наступні інструменти побудови і підвищення ефективності системи внутрішніх комунікацій:

1. Інформаційні інструменти: корпоративні ЗМІ, розсилка повідомлень, дошка оголошень, внутрішній сайт, листівки.

2. Комунікативні інструменти: корпоративні заходи, професійні змагання, корпоративні тренінги та навчання, система адаптації.

3. Аналітичні інструменти: анкетування, фокус-група, «поштова скринька», опитування.

4. Організаційні інструменти: розробка і впровадження корпоративних стандартів, виступи керівництва, наради, зібрання.

Керівники кожного рівня сьогодні знають, що, зберігаючи внутрішню аудиторію повністю інформованою, вони швидше досягнуть успіху. Ефективні внутрішні комунікації є важливою частиною збереження талантів в компанії. Співробітники, які працюють у атмосфері, де вони отримують регулярні повідомлення від керівництва, відчують себе частиною організації, яка піклується про них і про те, що вони думають і відчують.

З огляду на те, що комунікації направляють інформаційні потоки, які сприяють реалізації командно-розпорядчих та координаційних функцій підприємства, то виділяють *вертикальну* і *горизонтальну*.

*Горизонтальні* комунікації передбачають спілкування рівноправних осіб в організації. Основне завдання таких комунікацій полягає у координації завдань, вирішенні проблем, обміні інформацією та вирішенні конфліктів. До горизонтальних комунікацій належить інформаційний обмін між відповідними підрозділами організації, які не знаходяться у безпосередній залежності один від одного, тобто не розташовуються на одному рівні управлінської ієрархії. Такі комунікації дозволяють координувати діяльність підрозділів і підвищувати ефективність функціонування організації.

*Вертикальні* комунікації мають пов'язувати всі рівні управління, які існують в організації, в єдине ціле (див. табл. 5.1). Для цього інформацію слід спрямовувати, перш за все, «зверху вниз». Саме так керівництво більшості організацій доводить до своїх підлеглих відомості про важливі проблеми, які необхідно оперативно вирішити, оптимальні методи виконання певних видів робіт, існуючі санкції та винагороди, зміну ор-

ганізаційних норм і нормативів тощо. Через систему комунікативних зв'язків «знизу вгору» керівництво забезпечує орієнтацію підрозділів організації відносно головних цілей і завдань діяльності, корегування поведінки виконавців на всіх існуючих рівнях управління, координацію дій, підтримку і зміцнення авторитету влади і контролю [114].

Таблиця 5.1.

### Система вертикальних комунікацій в організації

Вид комунікацій	Основні цілі	Види інформації, що передається в повідомленнях
Комунікації, спрямовані «зверху вниз»	Поставити для підлеглих конкретні завдання для виконання роботи. Оперативно повідомити працівникам новини про діяльність організації. Провести інструктаж стосовно алгоритму виконання певних видів робіт. Забезпечити зворотний зв'язок з підлеглими за результатами їхньої діяльності. Надати всю можливу інформацію, яка необхідна працівникам для виконання роботи.	Відомості про зміни в політиці організації. Інформація про бюджет організації та зміни, які відбуваються у ньому, а також результати виконання бюджету. Директиви вищих органів управління організацією. Відомості про нові системи і процедури, які впроваджуються в організації. Інструкції та інша інформація, необхідна для виконання завдань. Інформація про кадрові переміщення, реорганізацію.
Комунікації, спрямовані «знизу вгору»	Отримати достовірну інформацію про хід виконання роботи і кінцеві результати. Забезпечити зворотний зв'язок із керівником стосовно одержаних завдань. З'ясувати думку підлеглих стосовно тих чи інших питань. Отримати уявлення про можливі напрями покращення діяльності організації.	Звіти про виконану роботу і проблеми, які виникають у ході її виконання. Звернення працівників із проханням отримати кваліфіковані консультації з певних питань. Скарги підлеглих стосовно проблем, які існують в організації. Пропозиції підлеглих. Думки підлеглих про роботу організації загалом.

Вертикальний напрям комунікацій надзвичайно важливий, оскільки він реалізує основний принцип побудови управлінських систем – ієрархічний. З іншого боку, він завжди синтезований з координаційним принципом, який пов'язаний із горизонтальною спрямованістю комунікацій. Через поєднання цих двох принципів, зрештою, і забезпечується комунікативна функція організації в цілому. Таке поєднання утворює своєрідний «каркас» всієї комунікативної мережі організації.

*Горизонтальні комунікації* припускають наявність рівноправних відносин між суб'єктами (наприклад, відділами одного рівня).

*Формальні комунікації* пов'язують елементи організаційної структури і встановлюються за допомогою правил, закріплених у посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах, а *неформальні* – це ті контакти, які реалізуються за межами організації і незалежно від її формальних комунікативних каналів. Це можуть бути неформальні контакти між працівниками організації, неформальні зв'язки між керівником і підлеглими, і навіть неформальні комунікативні зв'язки керівника з зовнішнім середовищем організації («феномен великих зв'язків» керівника).

Таблиця 5.2.

**Відмінності між формальними та неформальними комунікаціями**

Формальні комунікації	Неформальні комунікації
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Запланований характер;</li> <li>– чітко визначені учасники;</li> <li>– на склад учасників впливають посада в організації та місце в ієрархічній структурі організації;</li> <li>– односторонній потік інформації;</li> <li>– стандартизований, чітко визначений вміст;</li> <li>– формальний реєстр мови та мовлення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Незапланований характер;</li> <li>– випадкові учасники;</li> <li>– склад учасників формується на основі особистих вподобань, дружніх відносин тощо;</li> <li>– інтерактивний, розгалужений потік інформації;</li> <li>– інформація зазнає інтерпретації у порядку переходу від одного суб'єкта неформальної комунікації до іншого;</li> <li>– неформальний реєстр мови та мовлення.</li> </ul>

Неформальні комунікації є неминучими й мають різноманітний характер. У кожній організації існує значна кількість інформації, що проходить через неформальні канали комунікації у формі обговорень поза контекстом формалізованих робочих відносин. Приблизно 70% усіх комунікацій в організації мають неформальний характер.

І. Гораш зазначив, що неформальні комунікації розглядають як обмін інформацією, у процесі якого передача повідомлення ґрунтується на неформальних відносинах (дружба, членство в одному клубі, одне місце народження тощо), отже, цей процес обміну є вільним від усіх організаційних формальностей.

Неформальні комунікації характеризуються розгалуженістю потоків передачі інформації, оскільки в їх основі відсутній єдиний канал зв'язку. Під час такого спілкування інформація проходить через багатьох людей та охоплює довгі відстані, що унеможлиблює ідентифікацію відправника повідомлення.

Неформальні канали зв'язку з'являються в організації та існують неконтрольовано, постійно змінюючись в усіх напрямках. Вони мають перевагу, оскільки є швидкими, вибірковими та мають великий вплив на діяльність офісу загалом. Неформальні комунікаційні канали доповнюють формальні канали передачі інформації.

Координація в процесі неформальної комунікації здійснюється за допомогою виникнення зворотного зв'язку через комунікаційні мережі та механізми, які є альтернативними способами визначення ефективності прийнятих управлінських рішень [114].

Неформальні комунікації в офісах зосереджені у формі спілкування між працівниками на особистісному рівні. Комунікації в колективі необхідні для того, щоби налагодити зв'язок між керівництвом та виконавцями, побудувати ефективну взаємодію з колегами, забезпечивши дієвий та чіткий обмін даними без зайвих інформаційних втрат. Водночас дуже важливо, щоби ці взаємодії працювали в усіх напрямках, тобто не тільки від низу до верху, тобто від працівників до керівників, але й навпаки. Це необхідно як для вибудовування корпоративної політики орга-

нізації, так і для зміцнення командного духу й підвищення лояльності працівників до вищого менеджменту офісу.

Універсальними формами неформальних комунікацій між працівниками в організації є:

- спілкування у соціальних мережах;
- так звані зустрічі без краваток;
- клубні дискусії;
- інсайдерські розмови;
- спілкування між працівниками на робочому місці;
- спілкування за допомогою онлайн-месенджерів.

Особлива роль із-поміж усіх неформальних комунікацій належить таким її різновидам, як чутки, які в переважній більшості випадків створюють соціальне мікросередовище організації. Поява чуток може бути обумовлена різними причинами, однак вони завжди впливають на суспільну думку, результати діяльності працівників організації, їхній статус і репутацію (рис. 5.4).

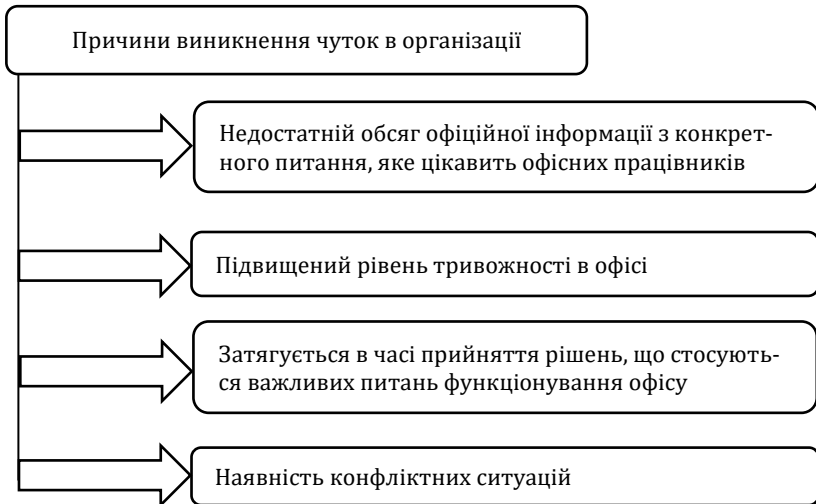


Рис. 5.4. Причини виникнення чуток в організації

За цим каналом комунікації інформація в організаціях передається набагато швидше, ніж за каналами формального

зв'язку. Однією із основних проблем такого каналу зв'язку, як чутки, є те, що джерело інформації відшукати практично неможливо, так само, як і не можна бути абсолютно впевненим у правдивості повідомлення, що передається. Дійсно, чутки досить часто мають репутацію неточної інформації, однак насправді вони є правдивими майже у 82% випадків, а по відношенню до стану справ всередині офісу даний показник може досягати 99%. Звичайно, потрібно усвідомлювати, що рівень точності чуток не може бути таким же високим, коли мова йде про особисту чи емоційно забарвлену інформацію. За мірою просування за неформальними каналами комунікації чутки часто змінюються і доповнюються. Типова інформація, яка передається у виді чуток, стосується майбутніх скорочень персоналу, можливих змін у структурі організації; очікуваних кадрових переміщень [118].

У контексті вивчення даної теми особливу увагу слід звернути на те, що залежно від знакових систем, які використовуються учасниками комунікації, вона може бути *вербальною і невербальною*.

*Вербальна комунікація* (від лат. *verbalis* – словесний) передбачає цілеспрямовану словесну передачу певного повідомлення. Тому мовлення (мова) є найбільш універсальним засобом реалізації комунікації. Під час комунікативного процесу людина обирає з можливих мовленнєвих засобів ті, які вона вважає найбільш доречними для конкретної ситуації [164].

Вербальне спілкування може бути усним, коли використовується розмовна мова, і письмовим. Усні повідомлення в організації більш ефективні, коли потрібна негайна реакція з боку працівників, а подальша письмова «порція» інформації лише допомагає надати комунікації більш стійкого характеру. Усні повідомлення мають значну перевагу, оскільки забезпечують можливість безпосереднього прямого двостороннього спілкування між окремими особами чи групами людей, а письмові повідомлення є винятково односторонніми і відповідь на них потрібно чекати певний час. Цілком очевидним є той факт, що складнішим і важливішим для прийняття управлінських

рішень є повідомлення, то частіше керівники сучасних організацій намагаються використовувати усні засоби спілкування. І навпаки, що простішим є повідомлення, і що менш важливим воно є для організації, то частіше керівники будуть використовувати письмові засоби комунікації.

У людській взаємодії активно використовується також і *невербальна комунікація*, тобто застосування немовних засобів для створення та передавання повідомлення. Невербальна комунікація охоплює: кінесику (код жестів і рухів), фізіогноміку (зовнішність), голосові ефекти (сміх, вигуки тощо), такесику (застосування дотику як комунікації) та ін. Невербальна комунікація виникла задовго до появи людини й притаманна тваринам, які використовують звукові сигнали, рухи, що нагадують жести.

Ще одним різновидом невербальної комунікації є інтонація, модуляція голосу, плавність мови тощо. Те, як людина вимовляє слова, може істотно змінювати зміст повідомлення. Запитання: «У вас є якісь ідеї?» – на папері означає запит про пропозиції. Питання, вимовлене різким тоном з роздратуванням у погляді, може бути витлумачене таким чином: «Якщо ви не знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте ідей, які суперечать моїм». Значна частина (55%) мовної інформації при обміні сприймається через мову поз та жестів і звучання голосу, 38% – через інтонації і модуляції голосу. Звідси випливає, що всього 7% залишається безпосередньо словам, сприйнятим одержувачем, тобто вербальним засобам. Отже, у багатьох випадках те, як говорить людина, важливіше слів, які вона вимовляє. Наприклад, якщо підлеглий чує фразу: «Гаразд, я дам доручення», – то пауза після слова «гаразд» може слугувати ознакою того, що керівник не хоче цього робити, занадто зайнятий, не бажає давати доручення чи не знає, з чого саме варто почати [164].

Незважаючи на те, що обличчя залишається головним джерелом розуміння природи емоційних реакцій, тіло, кінцівки і зап'ястки рук також відіграють важливу роль у комунікації. У число невербальних фізичних способів комунікації входять

жести і пози. Жести не можуть бути ізольовані від вербальної комунікації. Вони детерміновані побудовою людського тіла, однак розвиваються і конкретизуються в міжособистісних і соціальних відносинах. Жести необхідні і в тих випадках, коли неможлива вербалізація (наприклад, через мовний бар'єр або проблеми зі слухом). Жести часто використовуються тоді, коли вербальні вираження вважались би соціально неприйнятними. Більшість дослідників поділяють думку, що словесний (вербальний) канал використовується для передачі інформації, в той час як невербальний канал застосовується для «обговорення» міжособистісних відносин, а в деяких випадках використовується замість словесних повідомлень. Наприклад, жінка може послати чоловікові такий «крижаний» погляд, яким вона абсолютно чітко передасть йому своє ставлення, не сказавши жодного слова.

У практиці взаємодії виділяють кілька основних жестів, що відображують внутрішній стан людини. Рух рук і тіла передають певну інформацію про людину. По-перше, в них відображається стан організму і безпосередні емоційні реакції. Це дозволяє судити про темперамент людини (сильні чи слабкі в нього реакції, швидкі чи уповільнені, інертні чи рухливі). По-друге, пози і рухи тіла виражають риси характеру людини, ступінь її впевненості в собі, скутість чи розкутість, обережність чи поривчастість. У позі і рухах виявляється і соціальний статус людини. Такі вислови, як «йти з високо піднятою головою», «розправити плечі» чи, навпаки, «стояти на напівзігнутих», являють собою не тільки опис пози, але й виражають визначений психологічний стан людини. По-третє, у позі і жестах виявляються культурні норми, засвоєні людиною. Наприклад, вихований чоловік ніколи не буде розмовляти сидячи поруч з жінкою, що стоїть, незалежно від того, як він оцінює її особисті якості. По-четверте, жестам і позі приписуються чисто умовні символічні значення. Таким чином, вони здатні передати точну інформацію [164].

Так наприклад, жести відкритості свідчать про щирість і бажання говорити відверто. До цієї групи знаків відносяться

жести «розкриті руки» і «розстебнутий піджак». Досвід показує, що згода між співрозмовниками в розстебнутих піджаках досягається частіше, ніж між тими, хто залишався в застебнутих. Жести і пози захисту є знаком того, що співрозмовник відчуває небезпеку або погрозу. Найбільш розповсюдженим жестом цієї групи знаків є руки, схрещені на грудях. Якщо, крім схрещених на грудях рук, співрозмовник ще стискає пальці в кулак, то це свідчить про його ворожість чи наступальну позицію. Жести, що свідчать про бажання навмисно затягти час, зазвичай пов'язані з окулярами. З метою обміркувати остаточне рішення, співрозмовник постійно знімає і надягає окуляри або протирає лінзи. Збирання неіснуючих ворсинок з костюма є жестом незгоди, навіть якщо на словах співрозмовник з усім згодний. Окрім розглянутих поз і жестів, існують й інші, котрі не менш красномовно передають той чи інший внутрішній стан співрозмовників. Так, за допомогою потирання долонь відгадуються позитивні чекання. Зчеплені пальці рук позначають розчарування і бажання партнера приховати своє негативне ставлення до почутого.

## **5.2. Побудова комунікаційного процесу в організації**

Сучасні економічні умови в діяльності організацій призвели до змін в системі їх господарювання. Такі перетворення в діяльності організацій вплинули не тільки на елементи системи управління, але привели до необхідності впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно пристосувати організації до змін зовнішнього середовища. Відповідно зростає потреба до існуючих комунікативних процесів та технологій при управлінні організацією.

Комунікація є складно-структурованим організаційним процесом. Кожна комунікаційна мережа складається з 4-х елементів:

1. Відправник – особа, яка є джерелом інформації, що передається.

2. Повідомлення – інформація, що передається. Варто зазначити, що для успішної комунікації, вона повинна бути викладена у зрозумілій формі.

3. Канал – засіб передачі інформації, наприклад, телефонна лінія, електронна пошта, смс-повідомлення тощо.

4. Одержувач – особа, яка отримує інформацію. Дуже важливо, щоб одержувач правильно і адекватно її зрозумів. Це має безпосередній вплив на успіх комунікації.

Процес комунікацій складається з наступних етапів:

1. Зародження ідеї. Обміну інформацією передують формулювання ідеї, здійснення вибору інформації для передачі. Відправник, як ініціатор комунікації, вирішує, яка саме ідея буде предметом обміну.

2. Кодування і вибір каналу. Після вибору ідеї відправник, використовуючи слова, інтонації, жести, символи, кодує її і обирає засіб передачі повідомлення.

3. Передавання. Безпосередня передача повідомлення одержувачу за допомогою обраного раніше каналу.

4. Декодування. Отримавши повідомлення, одержувач повинен декодувати його. Декодування – це перетворення символів відправника, з метою усвідомити ідею, що була ним відправлена [2].

5. Зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок не завжди здійснюється у процесі комунікації, хоча і значно підвищує його ефективність. За наявності зворотного зв'язку – відправник і одержувач міняються ролями [171].

Моделі комунікаційних процесів створюються для опису, перетворення і структурування інформації, вони будуються відповідно до досліджуваних комунікативних процесів. Моделі комунікаційних процесів можна розділити на лінійні, або механістичні, і нелінійні.

Однією з перших було розроблено лінійну модель Ласуелла (див. табл. 5.3) [91].

Модель комунікаційного процесу Г. Ласуелла

Хто?	Що повідомлює?	По якому каналу?	Кому?	З яким ефектом?
комунікатор	повідомлення	канал	одержувач	ефект
аналіз управління	аналіз змісту	аналіз засобів і каналів	аналіз аудиторії	аналіз результатів

Відповідно до формули Г. Ласуелла, що відбиває структуру комунікативного процесу, акт комунікації розглядається в міру відповіді на питання: ХТО – ЩО повідомляє – за яким КАНАЛОМ – КОМУ – з яким ефектом. У 1968 р. вчений розширив версію своєї моделі, поставивши питання, що допомагають вивчити комунікативний процес: хто, з яким наміром, в якій ситуації, з якими ресурсами, використовуючи яку стратегію [76].

Перевагою даної моделі є те, що вона представляє розгорнутий план комунікативної дії. Недолік моделі полягає в її монологічності, оскільки вона не передбачає зворотного зв'язку. Модель спирається на біхевіористичний підхід до комунікації як прямого впливу повідомлень комунікатора на адресата, оскільки він розглядається лише як об'єкт, що реагує на отриману інформацію.

Лінійна модель (шумова) Шеннона-Уівера розроблена в 1949 р. в математичній теорії зв'язку інженером К. Шенноном для опису комунікаційного процесу на основі засобів телефонного зв'язку. У. Уівер поширив цю модель на всі види комунікації, додавши в схему шум [255]. Комунікативний шум – це певні деформації (порушення) повідомлення, які ускладнюють процес передачі або сприйняття інформації. Внаслідок шуму, інформація може бути деформована настільки, що вже зовсім не буде мати нічого спільного з тим, що хотів донести відправник. Слід зазначити, що шум може супроводжувати будь-який етап комунікаційного процесу (див. рис. 5.5).

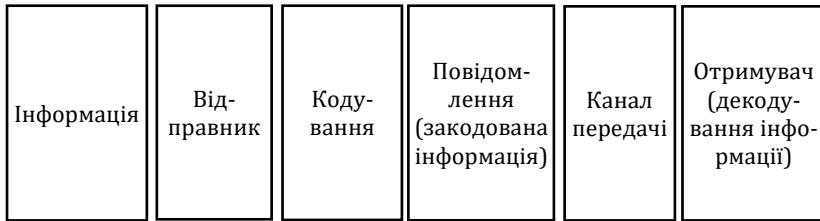


Рис. 5.5. Модель комунікаційного процесу Шеннона-Уівера

У межах цієї моделі обмін інформацією починається з формулювання ідеї або вибору інформації, яка потребує відправлення. Відправник вибирає значущу ідею, яка стає предметом обміну. Попередньо відправник повинен за допомогою символів закодувати свою думку, перетворивши її в повідомлення. Наступним кроком є вибір каналу передачі, відповідно до типу символів кодування. У разі невідповідності каналу ідеї ефективність обміну різко знижується. Завершальний етап комунікації – це декодування повідомлення, переклад закодованих думок відправника в інформацію для одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають той самий сенс і для одержувача, то комунікацію можна вважати успішною. З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, в результаті чого отримано очікувану реакцію.

Перевагою лінійної моделі є те, що з її появою виникло уявлення про швидкість і кількість інформації, що передається.

Обмеження моделі полягають у тому, що вона абстрагується від змісту (сенсу) переданої інформації, зосереджуючись переважно на її кількості. В силу її механістичності відображає технічні способи комунікації. Людина включена в модель лише як джерело / приймач інформації. Крім того, комунікативний процес розглядається як лінійний (односпрямований), де відсутній зворотний зв'язок.

У 1954 р. вчені з США, В. Шрамм і Ч. Осгуд, запропонували циркулярну (замкнуту), збалансовану модель комунікаційного

процесу, в якій відправник і одержувач інформації виступають рівноправними партнерами [254]. Важливе значення надається зворотному зв'язку (т.т. Feedback) між ними, що врівноважує прямий зв'язок: кодування – повідомлення – декодування – інтерпретація – кодування – повідомлення – декодування – інтерпретація (рис. 5.6).

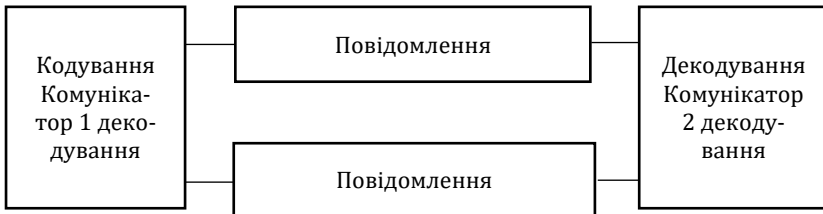


Рис. 5.6. Модель комунікаційного процесу Шрамма-Осгуда

Перевагою цієї моделі є те, що вона може саморегулюватися за рахунок зворотного зв'язку. Недоліком є те, що ця модель створює помилкову ілюзію «рівноправності» сторін у процесі комунікації.

Лінійні моделі спрощують розуміння послідовності подій. Однак у реальності комунікація являє собою складну багаторівневу систему, в тому числі і через те, що дії суб'єктів, які обмінюються інформацією, не завжди є логічними і послідовними. Або інформація, створена в одному місці, а через певний час приймається в іншому місці одержувачем, як, наприклад, це відбувається при обміні повідомленнями за допомогою технічних засобів. Лінійні моделі в більшості випадках не відображають реальний стан системи. На практиці часто відбувається не просто послідовний обмін інформацією, а протікають більш складні процеси, що залучають до своєї структури не тільки людей, а їхні думки, почуття, відносини, соціальний досвід, емоційно-психічний стан тощо. Інакше кажучи, між комунікантами існує актуальна соціальна ситуація.

Найбільш поширена нелінійна модель комунікації розроблена Т. Ньюкомбом [252]. Ця модель має назву інтеракціоністська (соціально-психологічна). Автор запропонував враховувати як відносини, які складаються між індивідами, що спілкуються, так і ті, які звернені до об'єкта розмови (мови). Вчений виходив з того, що загальною тенденцією в комунікації є прагнення до симетрії. Якщо обидва контактуючих зорієнтовані один до одного позитивно, то вони будуть прагнути до збігу своїх поглядів на розглянуту ситуацію. За негативного ставлення один до одного не буде збігатися і ставлення до ситуації, що розглядається (рис. 5.7).

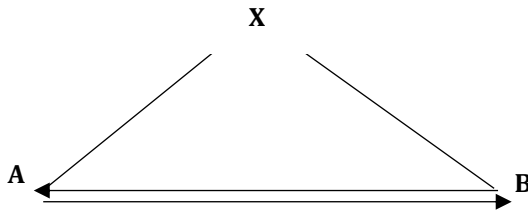


Рис. 5.7. Модель комунікаційного процесу Ньюкомба

Під час комунікаційного процесу можуть виникнути бар'єри загального, організаційного та міжособистісного характеру (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

**Види бар'єрів на шляху ефективних комунікацій**

ВИДИ БАР'ЄРІВ		
Загальні	Організаційні	Міжособистісні
1. Виникнення труднощів в отриманні зворотного зв'язку	1. Виникнення конфліктних ситуацій між підрозділами	1. Неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо
2. Інформаційні перевантаження при отриманні інформації	2. Неефективний розподіл завдань, а також спосіб організації робіт	2. Психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації

3. Велика кількість різних напрямів отримання інформації	3. Спотворення основного змісту повідомлення	3. Індивідуальне сприйняття змісту повідомлення
4. Одночасне сприйняття отримувачем декількох джерел інформації	4. Невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю	4. Різний емоційний стан; рівень знань; різниця в статі, соціально-економічному статусі; різні потреби, інтереси
5. Спрощення інформації	5. Комунікативна та професійна некомпетентність персоналу	5. Бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший
6. Втрата певної частини повідомлення під час його кодування	6. Страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі відвертої інформації	6. Притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої, та зменшувати те, що стосується інших

Усі бар'єри повинні бути враховані при побудові комунікаційного процесу. Це складна задача, але одним з головних факторів її розв'язку є дотримання принципів побудови системи комунікацій в організації (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**Принципи побудови системи комунікацій  
в організації**

Принцип	Сутність
Системності	Передбачає, що організаційні комунікації є комплексом взаємопов'язаних елементів, які, утворюючи систему, надалі вступають у консолідацію із системами вищого порядку
Стандартизації	Впорядкування та регламентація побудови комунікацій організації
Планування	Передбачає плани здійснення загальної комунікаційної політики

Вимірювання та оцінок	Передбачає постійну оцінку стану комунікаційної системи
Зобов'язаності	Полягає в обов'язковій побудові та здійсненні організацією власної комунікаційної політики
Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизацію таких процесів, як: збір та обробка інформації, джерелами якої є і внутрішні, і зовнішні середовище; оцінка ефективності системи комунікації організації
Спеціалізації	Передбачає використання спеціалізованих інформаційних систем як інструментів комунікації
Доступності	Система комунікацій організації повинна передбачати вільний доступ до інформації для усіх, задіяних у комунікаційному процесі, суб'єктів
Розвитку та вдосконалення	Безперервне вдосконалення комунікаційної системи та постійне відстеження підрозділів і підсистем, що працюють найбільш ефективно; упровадження інновацій
Розвитку та вдосконалення	Безперервне вдосконалення комунікаційної системи та постійне відстеження підрозділів і підсистем, що працюють найбільш ефективно; упровадження інновацій
Неперервності	Оптимальна організація процесів функціонування системи комунікацій

*Джерело: [76]*

Підвищенню ефективності комунікаційних процесів в організації можуть сприяти: вміння чітко визначати ідею комунікації як процесу; об'єктивне визначення мети здійснення кожної з комунікацій; чітке пояснення повідомлення, демонстрація розуміння, відвертість у спілкуванні; регулювання інформаційних потоків; звертання уваги на інтонацію мовлення та однозначність інтерпретації; наповнення повідомлення корисною та цінною інформацією для одержувача; постійне сприяння наявності зворотного зв'язку; регулярне вживання управлінських дій, спрямованих на полегшення обміну інформацією, як по вертикалі, так і по горизонталі; розгортання системи збору та накопичення пропозицій; використання внутрішньо-організаційних інформаційних систем, таких як: корпоративні

друковані видання, стінгазети, стенди тощо; планування комунікаційного процесу наперед; застосування досягнень сучасних інформаційних технологій [52].

Однією з головних умов реалізації стратегічних програм розвитку будь-якої організації є якісний комунікативний простір, створення якого досягається шляхом удосконалення комунікаційних бізнес-процесів та побудови системи ефективних комунікацій.

Вдосконаленню комунікаційних процесів в організації може сприяти дотримання наступних рекомендацій: паралельно використовувати кілька каналів зв'язку при передачі повідомлень (наприклад, у письмовій та усній формах); свідомо впроваджувати в діяльність працівників організації: ділові зустрічі з колегами, обговорення перспективних змін, звітування за результатами контролю; оптимізувати структуру організаційного комунікаційного процесу шляхом усунення зайвих та дублюючих операцій; удосконалювати документообіг; враховувати думку і пропозиції членів трудового колективу щодо вдосконалення обміну інформацією; систематичне підвищення кваліфікації управлінських працівників; оптимізувати та удосконалювати організаційну структуру управління; впроваджувати використання сучасних інформаційних технологій та вживати заходів з оновлення технічної інфраструктури.

### **5.3. Комунікативна компетентність лідера в управлінні організацією**

Лідер є важливою ланкою всіх процесів управління в організації, адже він здатний забезпечити той рівень комунікації, наслідком якого стане інтеграція до команди осіб, що володіють високим рівнем компетентності, збільшення мотивації співробітників та, в результаті, досягнення або перевищення планових показників діяльності компанії.

*Комунікативні вміння* – це здатність особистості здійснювати комунікацію відповідно до комунікативних умов і мети спіл-

кування. Вони відображають рівень сформованості комунікативних дій і є критерієм розвинутого мовлення особистості [10].

Комунікативні вміння включають у себе сукупність комунікативно-мовленнєвих дій, спрямованих на сприймання, відтворення і створення висловлювань в усному (діалогічному та монологічному) і писемному мовленні.

Комунікативна компетентність – це узагальнена комунікативна властивість особистості, що включає розвинуті комунікативні здібності, сформовані уміння і навички міжособистісного спілкування, знання про основні його закономірності та правила [220].

У цілому комунікативна компетентність уособлюється в розумінні і сприйнятті норм і правил спілкування, володіння комунікативними технологіями, застосування в повному обсязі комунікативного потенціалу.

Комунікативна компетентність свідчить, чи вміє людина, перш ніж вступити у спілкування з іншою, визначити свої інтереси та співвіднести їх з інтересами партнера, оцінити свого партнера як особистість, вибрати таку техніку та прийоми спілкування, які найбільше підходять саме для цієї ситуації, саме для спілкування з цим партнером. Також має значення вміння людини контролювати хід і результати спілкування, правильно завершити акт спілкування (щоб навіть при несприятливому про себе враженні у партнера виникло бажання продовжувати контакти) [44].

Комунікативна компетентність – це система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації в певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Комунікативна компетентність – це система внутрішніх (позицій спілкування, ролей, стереотипів, установок, знань, умінь, навичок) і зовнішніх ресурсів ефективної взаємодії (співпраця, переговори, розвиток позитивного ставлення до рідної мови, міжкультурної комунікації, культурна обізнаність та ін.), що забезпечують здатність встановлення та підтримки необхідних контактів з іншими людьми, а також певну сукупність знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному спілкуванню та розвитку людини загалом.

Комунікативна компетентність включає здатність людини застосовувати знання, вміння, особистісні якості (рис. 5.8):

- а) у побудові та передачі повідомлення (змісту спілкування) за допомогою традиційної та віртуальної взаємодії;
- б) у вибудовуванні відносин;
- в) у виборі тактики поведінки;
- г) у формах спілкування з партнером.

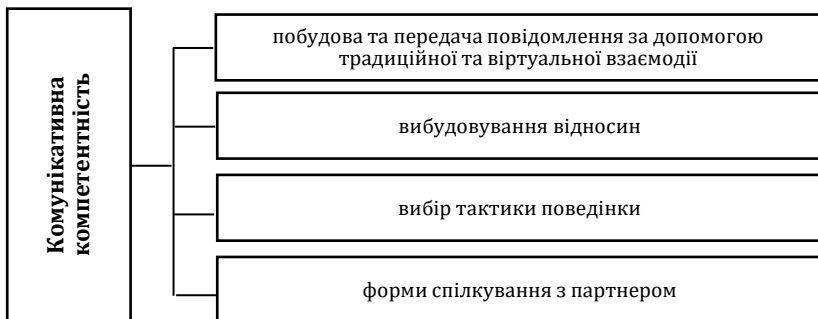


Рис. 5.8. Сфери виявлення комунікативної компетентності

Базою для комунікативної компетентності є такі здатності особистості, як знання, вміння та здібності, що визначають ефективну комунікативну діяльність (рис. 5.9).

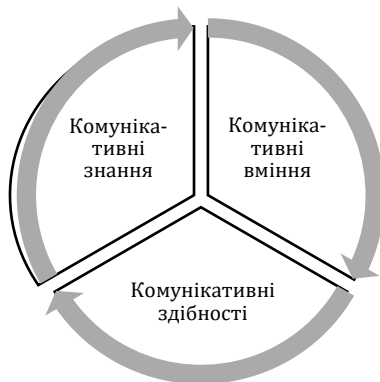


Рис. 5.9. Елементи комунікативної компетентності

До складу компетентності включають деяку сукупність комунікативних знань і вмінь, що зумовлюють продуктивне протікання комунікативного процесу.

*Комунікативні знання* – це знання про те, що таке спілкування, які його види, фази, закономірності розвитку; комунікативні методи і прийоми. Це також знання про те, які методи виявляються ефективними щодо різних людей і різних ситуацій. До цієї сфери відносяться і знання про ступінь розвитку власних умінь, і їх ефективність [220].

Комунікативна компетентність, як і будь-яка інша, має свою структуру (рис. 5.10). Саме комунікаційна компетентність характеризується широким набором різноманітних компонент, які повинні бути присутні у лідера та виявлятися в різних ситуаціях. Не існує універсального набору чи переліку таких компонентів та їх індикаторів, які достеменно дозволять зробити висновки про ефективність чи неефективність лідера в процесі управління організацією. Залежно від стилю управління та психотипу, особливостей зовнішнього оточення, специфіки бізнес-процесу, соціальної структури команди лідеру необхідно обрати відповідний перелік компонентів та запланувати їх набуття.

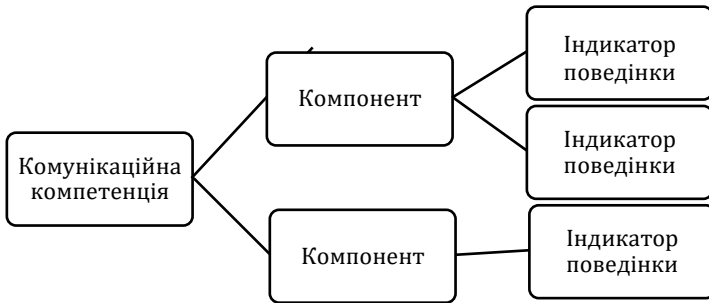


Рис. 5.10. Структура комунікативної компетентності

Із-поміж основних і типових компонентів комунікативної компетентності лідерів можна виокремити:

- здатність передавати точну інформацію правильним чином і в потрібний час;

- навички використання різних засобів передачі інформації;
- емпатію (здатність бути сприйнятливим до думок інших людей);
- комунікабельність (вміння встановлювати й підтримувати потрібні контакти з іншими людьми);
- володіння певними нормами спілкування і поведінки;
- здатність до партнерства, взаємодії та досягнення взаєморозуміння;
- володіння соціальною перцепцією («читанням по обличчю»);
- навички моделювання особистості співрозмовника за його психічним станом і іншими зовнішніми ознаками;
- здатність до самопрезентації та володіння ораторським мистецтвом;
- здатність до релевантного сприйняття, оцінки та інтерпретації ситуацій;
- знання правил регуляції комунікативної поведінки і засоби її корекції;
- здатність до соціально-психологічного прогнозу комунікативної ситуації;
- здатність програмувати процес спілкування, спираючись на особливість комунікативної ситуації;
- здатність до соціально-психологічного управління процесами спілкування;
- володіння лексикою, розвиненість усного та письмового мовлення;
- уміння дотримуватися етики та етикету спілкування;
- володіння комунікативними стратегіями;
- уміння аналізувати та читати невербальні сигнали; володіння навичками активного слухання;
- уміння організовувати та вести переговори, бесіди, наради та інші ділові зустрічі;
- вміння ефективно використовувати різні засоби вербального і невербального спілкування;
- вміння сформувати скрипти розмов тощо.

Кожна компонента, зі свого боку, складається з простих складових – конкретних пунктів, що містять опис дії, які носять

назву індикаторів компетенції. Саме завдяки правильно обраним індикаторам кожний елемент комунікативної компетенції може бути описаний, вимірний та запланований.

Комунікативна компетенція лідера не може бути сформована тільки шляхом читання спеціальної літератури. Її формування потребує наполегливої, цілеспрямованої роботи, самоосвіти, формування індивідуальної навчальної траєкторії, опанування сучасних комунікативних технологій тощо [220].

Зростаюча соціальна мобільність, динамізм нинішнього життя різко збільшують кількісний і якісний спектр міжособистісних контактів лідера в команді та з зовнішнім оточенням. Лідери, особливо формальні, мають справу з різноманітними людьми, представниками різних соціальних прошарків, освітніх і професійних груп, різних націй і етносів, конфесій, культур, політичних та духовних орієнтацій.

Професійна комунікація сучасних лідерів у складних умовах насичена стресогенними факторами. Тому, з одного боку, дуже важливо, щоб у комунікації учасники дотримувалися загальних норм моралі, втілювали відповідні цінності, вносили у свої взаємини засади комунікативної та моральної культури. З іншого – істотно, щоб людина, незалежно від обставин життя і власної психічної конституції, реалізувала власні цінності, була спроможною вирішувати професійні завдання у комунікативній діяльності. Особливої актуальності набуває повага до партнера по спілкуванню, вона має бути присутньою протягом усього часу комунікації, які б ситуації не виникали під час спілкування.

Комунікативна компетентність є частиною комунікативної культури лідера, яка включає систему якостей особистості і містить:

- 1) творче мислення (нестандартність, гнучкість мислення);
- 2) культуру мовної дії (писемна побудова фраз, простота й ясність викладу думок, образна виразність та чітке аргументування, адекватний ситуації спілкування тон, динаміка звучання голосу, темп, інтонація, хороша дикція);
- 3) культуру самоналаштування на спілкування та психоемоційної регуляції свого стану;

4) культуру жестів і пластики рухів (самокерування психофізичним напруженням та розслабленням, діяльна самоактивація тощо);

5) культуру сприйняття комунікативних дій партнера зі спілкування;

6) культуру емоцій (як вираз емоційно-оцінних думок у спілкуванні).

В основні формування власної траєкторії набуття і розвитку комунікаційної компетенції є поняття «комунікативний потенціал». У загальному вигляді це властиві особистості об'єктивні і суб'єктивні комунікативні можливості, які реалізуються як свідомо, так і стихійно, і є внутрішнім резервом індивіда (рис. 5.11).

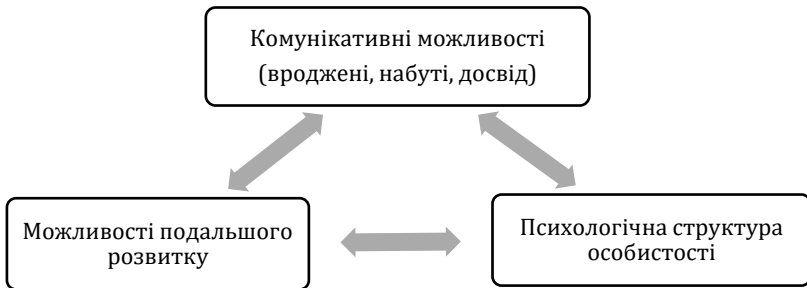


Рис. 5.11. Фактори розвитку комунікативного потенціалу

*Комунікативний потенціал особистості* – це її здатність вступати в комунікації, зв'язки та відносини з іншими особами та розвиватися під їх впливом, зберігаючи власну ідентичність. Комунікативний потенціал наділяють такими якостями, як стійкість (стабільність) та мінливість (трансформативність) [122].

У структурі комунікативного потенціалу особистості виділяють чотири взаємопов'язані рівні: базовий, змістовний, операційний, рефлексивний. Призначення кожного рівня – забезпечити певний аспект комунікативної складової професійної діяльності. Базовий рівень комунікативного потенціалу визначає загальну спрямованість та мотивацію комунікатив-

них дій, її співвіднесеність із професійними цілями. Змістовий рівень забезпечує побудову комунікативних програм з метою вирішення конкретного професійного завдання. Успішність побудови комунікативних програм визначається широтою та глибиною комплексу комунікативних знань особистості: знання основних видів спілкування, механізмів впливу, закономірностей сприйняття та розуміння людьми один одного.

Операційний рівень комунікативного потенціалу покликаний забезпечити виконання необхідних комунікативних дій на вирішення професійних завдань. Сюди входять навички вербального та невербального впливу, вміння організувати контакт з аудиторією, вміння аргументувати свою точку зору, вміння слухати та чути співрозмовника тощо. Рефлексивний рівень забезпечує оцінювання та аналіз власної комунікативної діяльності, що є умовою самовдосконалення особистості в комунікативній сфері [220].

Розглянемо основні постулати, яких повинен дотримуватися лідер в організації задля успішного її функціонування на основі активізації в команді співробітників різних форм комунікаційних процесів (рис. 5.12).

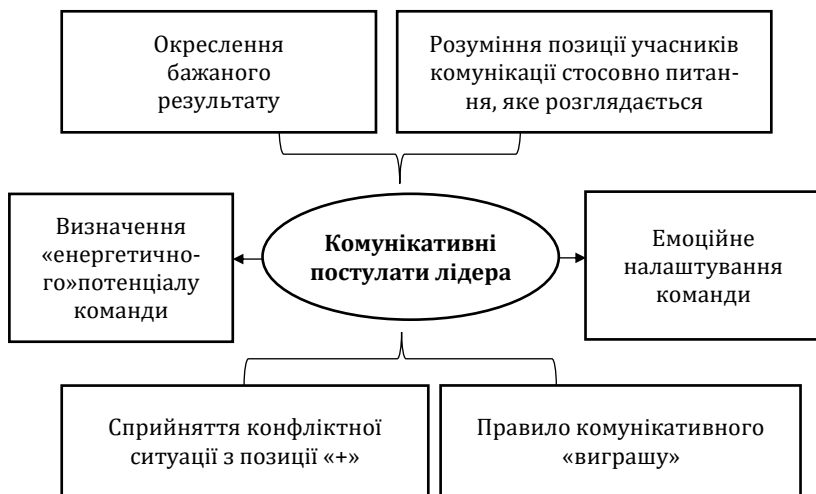


Рис. 5.12. Постулати якісної комунікації лідера

Важливим елементом комунікацій є окреслення бажаного результату, який потрібно досягти в підсумку спілкування з командою. Тобто має місце чітке визначення мети та напрямку руху міжособистісної комунікації, що відкриє перед лідером «больові точки» командної взаємодії та дозволить вибудувати ефективну комунікативну стратегію.

Наступний постулат передбачає визначення точки зору співрозмовників щодо питання, поданого на розгляд, і бажаного результату комунікації. У цьому випадку важливо уникати донесення інформації виключно із власної позиції, адже такий підхід нерідко викликає супротив до об'єктивного сприйняття інформації. Водночас прийняття лідером відмінних точок зору учасників комунікації приведе до виникнення в опонентів відчуття важливості та приналежності до управлінських рішень, викличе прихильність до керівника та вдячність за повагу до їх позиції.

Визначення «енергетичного» потенціалу команди передбачає розуміння рівня зацікавленості співробітників в ефективній комунікації. На основі оцінки даного потенціалу можна сформулювати оптимальні шляхи міжособистісної взаємодії в колективі, що приведе до позитивного ефекту при використанні професійних компетентностей членів команди.

Вагомим аспектом серед комунікативних постулатів лідера виступає емоційне налаштування команди та мотивація співробітників досягати поставлених цілей і результатів. Важливо використовувати різноманітні методи заохочення, акцентувати увагу учасників комунікації на їх досягненнях і налаштовувати їх на позитивний лад.

Сприйняття конфліктної ситуації з позиції «+» передбачає пошук позитивних моментів конфлікту задля виявлення проблеми. У результаті цього вдається подолати спірні моменти, наслідком чого стає підвищення рівня інтеграції співробітників у командну взаємодію.

Правило комунікативного «виграшу» є одним із найефективніших постулатів, який важливо дотримуватися лідеру при комунікації всередині організації. Дане правило базується

на принципі «виграв-виграв», тобто кожен із учасників спілкування сприймає командне рішення як єдине найкраще, адже воно прийнято відповідно до його власних цінностей і переконань. Такого компромісного рішення досягти нелегко, але справжній лідер, який зацікавлений у побудові якісних міжособистісних стосунків у команді, має навчитися поєднувати різні точки зору на проблемну ситуацію в єдине оптимальне рішення.

#### **5.4. Комунікативні стратегії організації в умовах війни**

Сьогодні неможливо уявити діяльність будь-якої організації без чітко розробленої стратегії. Процес розробки стратегії організації залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється, чи послуг, що надаються, рівня, якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо.

*Комунікаційна стратегія* – це частина комунікативної поведінки або комунікативної взаємодії, яка дозволяє цілісно пов'язати цілі, завдання, бізнес-стратегію компанії з набором конкретних дій у сфері корпоративних комунікацій. По суті, стратегія дає відповідь на питання: що і як робити, щоб досягти бізнес-цілей організації [113].

Основне завдання комунікаційної стратегії – це забезпечення інформаційної підтримки стратегії розвитку, бренду, бізнесу компанії. Комунікаційна стратегія базується на корпоративній стратегії і є набором найбільш ефективних інструментів дії на цільову аудиторію. Вона розробляється організацією для успішного просування на ринку вже існуючого товару або послуги, для виходу на нові ринки або виходу нового товару або послуги. Грамотно побудована комунікаційна стратегія

організації має бути надійною, позбавленою від внутрішніх суперечностей, чіткою системою комунікацій із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

При розробці комунікаційної стратегії керівництво організації має чітко сформулювати відповіді на такі питання:

1. Стратегія буде проактивна або реактивна?
2. Вона буде слабо вираженою чи яскраво вираженою?
3. Які сильні комунікаційні сторони підприємства?
4. Які типи медіаосвітлення зараз роблять найбільший вплив на цільові аудиторії підприємства?
5. На кого буде спрямована комунікація?
6. Що повинен знати кожен представник кожної з цільових аудиторій?
7. Яким способом різні цільові групи отримують цікаву для них інформацію?
8. За допомогою яких інструментів найефективніше донести ключові повідомлення цільовим аудиторіями?
9. Скільки часу знадобиться, щоб написати комунікаційний план, підготувати інструменти комунікації і реалізувати його?
10. Який результат підприємство повинно отримати або яку проблему розв'язати? [113].

Також сучасна комунікаційна стратегія повинна враховувати безліч чинників, у тому числі стан ринку; особливості поведінки і мотивації цільової аудиторії; методи просування товару і представлення його потенційним споживачам; маркетингові можливості підприємства-виробника. Відправною точкою для розробки комунікативної стратегії є комунікативна політика – концепція позиціонування підприємства, бренду на ринку [211].

Цілями комунікаційної стратегії можуть бути:

- конвенціональна (забезпечення згоди цільової аудиторії з позиціонуванням, пропозицією комерційних вигод, здійснення продажу);
- конфліктна (усунення розбіжностей між брендом, товаром і цільовою аудиторією);

– маніпуляційна (захоплення смислового простору комунікації для того, щоб нав'язати учасникові комунікації свою комунікативну стратегію і, відповідно, своє бачення реальності).

Чітко сформульована комунікаційна стратегія може включати широкий перелік методів взаємодії компанії (її продуктів) із споживачем, серед яких просування бренду в соціальних мережах; PR-діяльність; управління репутацією в Інтернеті; проведення різних акцій, event-заходів тощо.

У науковій літературі виділяють три складові комунікаційної стратегії [189]:

- ринкова стратегія;
- креативна стратегія;
- медійна стратегія.

Ринкова стратегія – основа, на якій будується будь-яка комунікація. Стратегія базується на ретельному аналізі ринку (знання про потенційних споживачів, конкурентів, продукт). Ці знання є основними для розробки концепцій позиціонування, диференціації і комунікації бренду.

Креативна стратегія – стратегічне формування образу бренду, на основі моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду. Креативна стратегія містить ключову креативну ідею, яка буде для цільової аудиторії приваблива і близька, стане основою комунікації споживача з брендом.

Медійна стратегія – вибір носіїв для рекламно-інформаційних повідомлень, за допомогою яких безпосередньо здійснюватиметься комунікація з цільовою аудиторією. Медійна стратегія передбачає використання медіа, а також бюджет комунікації. Вибір рекламних носіїв здійснюється по кожному типу медіа (канали, станції, видання тощо), також визначається роль кожного носія в загальній комунікаційній стратегії.

Вирізняють кілька основних етапів розробки комунікаційної стратегії:

1) аналіз – попередній збір та обробка даних аналітики є одним із ключових етапів, без якого не обходиться жоден приклад комунікаційної стратегії. Грамотна оцінка позицій компа-

нії та її продукту на ринку, поряд з іншими критеріями (сильні та слабкі сторони, конкурентне середовище), дозволяє підібрати найефективніші інструменти комунікації та канали взаємодії з аудиторією.

Для підготовки комплексної аналітики будуть корисні такі заходи, як:

- аналіз позицій компанії на ринку, виконаний з урахуванням даних із кількох джерел. Сюди відносяться як внутрішні документи (звіти про продаж тощо), так і аналітика зі сторонніх незалежних джерел (наприклад, результати зовнішнього аудиту);

- інтерв'ю з керівництвом та особами, що приймають рішення, з метою отримання інформації про досягнення та перспективи компанії, її поточне становище тощо. Зіставлення отриманих відомостей із даними внутрішньої та зовнішньої аналітики;

- SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін компанії та її продукту порівняно з конкурентами, а також визначення зовнішніх можливостей та загроз;

- PESTEL-аналіз – більш докладна та розгорнута оцінка факторів зовнішнього середовища, описаних у SWOT-аналізі. Усі подані тут фактори розподіляються на 6 категорій: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні, законодавчі;

- аналіз медіа-присутності, в якому фіксуються всі згадки бренду та його продуктів у соціальних медіа, ЗМІ та інших медіа-джерелах за певний період часу (наприклад, за рік). При цьому потрібно врахувати такі критерії, як кількість публікацій, рівень майданчиків, охоплення, тональність.

Результатом обробки всіх даних є так звана «аналітична записка». У ній описується загальна картина стану справ компанії на підставі виконаних досліджень, а також прописуються цілі комунікаційної стратегії бренду.

2) позиціонування образу компанії в очах її цільової аудиторії. Правильно проведене позиціонування стане основою комунікативної стратегії, допоможе ефективно залучити нових

клієнтів та відсторонитися від конкурентів. Для досягнення бажаного результату на цьому етапі необхідно виконати такі завдання:

- створити портрет ідеального покупця, визначивши його демографічні та соціальні характеристики, географічне розташування, рід діяльності, захоплення, цінності, проблеми, біль, мотивацію (емоційна чи раціональна) та інші важливі чинники;
- сегментувати клієнтську базу, розподіливши всіх клієнтів на певні категорії: наприклад, за статтю, віком, місцем проживання, рівнем доходу і т.д. Для більш швидкої та зручної сегментації можна використовувати критерії з ідеального портрета покупця;
- побудувати карту шляху покупця (Customer Journey Map) для кожного сегмента цільової аудиторії. У цьому документі необхідно візуалізувати всі етапи взаємодії клієнта з брендом та його продуктом: від знайомства до покупок;
- побудувати матрицю PESO, детально розписавши і згрупувавши всі канали просування за такими категоріями: Paid (платні), Earned (зароблені), Shared (соціальні), Owned (власні);
- розробити контент-політику. Ще один важливий елемент позиціонування передбачає вибір параметрів комунікаційних повідомлень. До них відносяться допустимі формати, частота відправлення меседжів, Tone of Voice (голос бренду) тощо.

Після виконання всіх комунікаційних завдань на цьому етапі фахівці переходять до складання підсумкового документа під назвою концепція позиціонування. Усі подальші заходи щодо підготовки та впровадження комунікаційної стратегії бренду мають проводитися відповідно до прийнятої концепції.

3) вибір каналів взаємодії та медіапланування. Заключний етап підготовки комунікаційної стратегії стосується безпосередньо практичних інструментів та технічних деталей, до яких належить:

- підбір оптимальних каналів взаємодії з клієнтами, які б забезпечили максимальне охоплення аудиторії у поєднанні з високою швидкістю доставки меседжів та прийнятним обсягом витрат на проведення кампаній;

- розробка календарного медіаплану, де потрібно прописати інформацію про всі заплановані та виконані медіа-активності, вказавши основні дані щодо кожної з них: формат, ЦА, майданчик, цілі, результати тощо;
- розробка контент-плану, де публікується докладний перелік текстів, зображень, відео та інших матеріалів, які будуть використовуватись у комунікативних повідомленнях;
- розробка системи оцінки ефективності, що дозволяє оперативно збирати зворотний зв'язок, відстежувати та контролювати результати реалізації комунікаційної стратегії, а також грамотно її коригувати за потреби;
- розрахунок бюджету, який може проводитися за однією або декількома популярними методиками: фіксований бюджет, розрахунок бюджету за цілями, за залишком або відсотком від збуту [108].

При розробці комунікаційної стратегії дуже важливо визначити, що керівництво організації очікує отримати в ході та після закінчення реалізації стратегії.

Війна внесла значні зміни у роботу українських підприємств та вибудову нових «точок фокусу» сучасних комунікативних стратегій організацій (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

**Нові «точки фокусу»  
сучасних комунікативних стратегій організацій**

Інструмент комунікації	Зміст «точки фокусу» сучасної комунікативної стратегії	Результат налаштування інструменту комунікації
Сайт підприємства. Сайт підприємства є зараз головним джерелом для отримання первісної інформації про підприємство споживачами продукції. У 2023 р. буде зберігалася тенденція	Візуальний контент, емоційний дизайн. Навігація сайту. Можливість швидкого зв'язку з менеджером підприємства	Зручність та зрозумілість для клієнта, залучення найбільш широкої аудиторії до комунікації.

до того, що обсяг відеоконтенту на сайті повинен бути не менше, ніж 80% від загального інформаційного обсягу		
Соціальні мережі	Візуальна й емоційна складові контенту.	Залучення аудиторії та побудова довірливих відносин із клієнтом.
Розсилка коротких повідомлень через соціальні мережі, смс-розсилка	Лаконічність та доступність контент-повідомлень.	Інформування клієнтів, виклик зацікавленості до подальшої комунікації через інші інструменти комунікації.

Для будь-якої організації важливо не тільки сформувавши комунікативну стратегію, а і зробити її найбільш ефективною. Ступінь ефективності економічних рішень вимірюється формулою: ефект/витрати. Для реалізації комунікаційної стратегії потрібно використати певні ресурси: технічні, технологічні, трудові. Тому, формуючи власну комунікаційну стратегію та обираючи сучасні інструменти для її побудови, суб'єкт господарювання обов'язково розраховує ступінь ефективності застосування того чи іншого інструмента: скільки фінансових, техніко-технологічних та людських ресурсів потрібно вкласти в цей інструмент і яку віддачу можна отримати. Багатоваріантність вибору інструментів (таргетинг, лідогенерація, email маркетинг, вірусна реклама, контекстна реклама, просування в блогах і соціальних мережах, додаткова реальність, віртуальна реальність, пошукова оптимізація та інші) при формуванні комунікаційних стратегій потребує методичних розробок щодо оптимізації управлінських рішень, що потребує проведення додаткових наукових досліджень та розробок. Забезпечення матеріальної та нематеріальної складових комунікаційних стратегій організації потребує фінансового забезпечення та ресурсної підтримки (див. табл. 5.7).

**Чинники забезпечення  
реалізації комунікаційних стратегій організацій  
в період війни, які потребують фінансової підтримки**

Назва чинника	Прояв у діяльності організації	Ресурси підтримки
<b>Матеріальна складова</b>		
Техніка та технології для забезпечення комунікацій	Наявність необхідної техніки та технологій для здійснення онлайн комунікацій з клієнтами (сайт суб'єкта господарювання, можливість здійснення комунікацій через соціальні мережі, можливість розміщення таргетованої реклами у соціальних мережах тощо)	Підтримка достатнього техніко-технологічного рівня для здійснення онлайн комунікацій з контрагентами здійснюється переважно за рахунок власних коштів організації.
Програмні продукти для забезпечення комунікацій	Внутрішня мережа для онлайн спілкування співробітників (корпоративна пошта або інше програмне забезпечення), програмне забезпечення для аналізу статистичних даних (Big Data), інше програмне забезпечення залежно від виду діяльності організації.	Підтримка програмного забезпечення здійснюється зазвичай за рахунок власних коштів організації.
Робочий час працівників для здійснення комунікацій	Здійснення комунікацій під час робочого часу із отриманням заробітної плати працівниками.	Заробітна плата працівників та єдиний соціальний внесок відшкодовується за рахунок власних коштів організації.
<b>Нематеріальна складова</b>		
Інтелектуальні продукти та розробки для здійснення або поліпшення комунікацій	Інтелектуальні продукти та розробки, які розроблені і впроваджені в діяльність організації працівниками і які можуть мати або не мати правового захисту	Виплата матеріального заохочення працівникам, які розробили інтелектуальні продукти та розробки для здійс-

	у виді патентів використовуються у діяльності організації для здійснення або поліпшення комунікацій.	нення або поліпшення комунікацій. Захист цих продуктів у виді оформлення патентів або захист шляхом віднесення їх до комерційної таємниці.
--	--	--

Суттєвою різницею у комунікаційних стратегіях організації в Україні після повномасштабного вторгнення є повна відмова від програмного забезпечення, інструментів і засобів комунікацій країни-агресора.

Для прийняття управлінських рішень щодо обрання тих чи інших інструментів здійснення комунікаційних стратегій доцільно провести аналіз економічної ефективності комунікаційної стратегії організації. Визначено методичний інструментарій, який дозволяє отримати кількісну оцінку у виді інтегрального показника економічної ефективності комунікаційної стратегії організації (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

**Система показників для визначення рівня економічної ефективності комунікаційної стратегії організації**

Назва групових показників	Одиничні показники
1. Рівень ефективності комунікацій організації	1.1. Коефіцієнт ефективності зовнішніх комунікацій. 1.2. Коефіцієнт ефективності внутрішніх комунікацій.
2. Рівень ефективності дотримання корпоративної культури організації	2.1. Індекс дотримання основних положень корпоративної культури співробітниками організації. 2.2. Індекс дотримання основних положень корпоративної культури адміністрацією організації.
3. Рівень ресурсного забезпечення реалізації комунікаційної стратегії організації	3.1. Коефіцієнт оновлення технічних засобів відтворення та передачі інформації в організації. 3.2. Коефіцієнт оновлення технологічних засобів відтворення та передачі інформації в організації. 3.3. Ефективність використання робочого часу у

	процесах відтворення та передачі інформації в організації. 3.4. Рівень забезпеченості фахівцями процесів відтворення та передачі інформації в організації.
--	---

За рахунок визначення інтегрального показника економічної ефективності комунікаційної стратегії здійснюється приведення результатів та ресурсів до єдиної системи виміру.

На практиці в діяльності в організації більше уваги зосереджують на прагненні досягти результату, тобто певного рівня ефективності комунікаційної стратегії, і не завжди робиться зіставлення досягнутого результату і ресурсів, які на нього були витрачено. Таким чином можна стверджувати, що зазвичай результат комунікаційних стратегій може бути досягнутий різними ресурсами. Зосередженість на результаті, а не на ефективності його досягнення часто приводить до надмірних витрат ресурсів, особливо людської праці. Для оптимізації витрат при реалізації комунікаційних стратегій в організації доцільно визначати рівень ефективності, і при прийнятті управлінських рішень, звертати увагу на цей показник.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Дайте визначення поняття «спілкування».
2. Охарактеризуйте функції, різновиди та засоби спілкування.
3. Які основні принципи письмових комунікацій?
4. Назвіть види, засоби і канали передачі письмових повідомлень.
5. Сформулюйте головні правила етики письмових комунікацій.
6. Назвіть бар'єри письмових комунікацій, вкажіть шляхи їх подолання.
7. Перелічіть стандартні елементи оформлення письмових комунікацій.
8. Як взаємодіють між собою вербальні та невербальні засоби в процесі комунікації?
9. Дайте визначення дефініції «жести». Розкрийте її суть. Перелічіть жести та опишіть їх значення.

10. Скільки є кодів невербальної комунікації?
11. Розкрийте зміст «словник особистості».
12. Що слугує предметно-знаковим носієм повідомлення під час вербального контакту?
13. Яку роль відіграють компліменти як вербальний засіб комунікацій в управлінському спілкуванні?
14. Як комунікативні проблеми уповільнюють розвиток організації?
15. У чому полягають основні переваги і недоліки лінійної моделі комунікації?
16. Поясніть, чи існує відмінність між трансакційною та інтерактивною моделями комунікації?
17. З яких компонентів складається інтерактивна модель комунікації?
18. Дайте характеристику ранніх моделей комунікативного процесу. Поясніть, як їх можна застосовувати для вирішення комунікативних проблем?
19. Опишіть такий бар'єр спілкування, як страх. Які існують поради та психологічні техніки для його подолання?
20. Зробіть порівняльну характеристику писемних та усних комунікацій. Які переваги та недоліки має кожна?
21. Які шуми і перешкоди трапляються при передачі інформації в межах відповідних комунікативних технологій? Як їх уникнути?
22. Перелічіть принципи організації ефективного комунікаційного процесу усередині організації.
23. Що таке неформальна комунікація в організації? Які способи управління нею вам відомі?
24. Які пункти містить типова програма вдосконалення комунікацій в організації?
25. Яка специфіка оцінки ефективності в комунікаційних програмах порівняно з економічними?
26. Назвіть основні принципи, на які необхідно спиратися при оцінці комунікаційних програм.
27. Як застосовуються під час оцінки комунікативної програми ступінь реалізації цілей, економічність використання засобів і ступінь раціоналізації цілей, що висуваються?
28. Що таке комунікаційна стратегія?
29. Які є основні етапи побудови комунікаційної стратегії?

## *Тести для самоконтролю*

1. Підхід до визначення сутності комунікацій, що передбачає двосторонній обмін інформацією, який веде до взаєморозуміння між суб'єктами цієї взаємодії, – це:

- а) соціальний;
- б) філософський;
- в) психологічний;
- г) креативний.

2. Комунікація – це:

а) не просто передача інформації, а передача змісту або значення за допомогою символів;

б) це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами;

в) це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів;

г) усі відповіді правильні.

3. Цілями зовнішніх комунікацій є:

- а) формування лояльності до керівництва підприємства;
- б) підтримання позитивного іміджу товару, підприємства;
- в) інформування споживачів про підприємство і його товари;
- г) зміцнення зв'язків із клієнтами.

4. Цілями комунікацій не є:

- а) сприяння ефективному процесу прийняття рішень;
- б) формування попиту;
- в) формування позитивного іміджу товару, підприємства;
- г) інформування споживачів про підприємство і його товари.

5. До неформальної комунікації належить:

- а) неформальний реєстр мови та мовлення;
- б) запланований характер;
- в) чітко визначені учасники;
- г) односторонній потік інформації.

6. Процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи на конкретну інформацію та інтерпретує її значення, – це:

- а) кодування;
- б) канал передачі;

- в) декодування;
  - г) повідомлення.
7. Комунікації, які мають місце в межах підприємства: між окремими співробітниками, між підрозділами, – це:
- а) внутрішні комунікації;
  - б) зовнішні комунікації;
  - в) вертикальні комунікації;
  - г) горизонтальні комунікації.
8. Контакти, які реалізуються за межами організації і незалежно від її формальних комунікативних каналів, – це:
- а) формальні комунікації;
  - б) зовнішні комунікації;
  - в) вертикальні комунікації;
  - г) горизонтальні комунікації.
9. Етапами процесу комунікацій є:
- а) зародження ідеї;
  - б) кодування і вибір каналу;
  - в) декодування;
  - г) усі відповіді правильні.
10. Основними принципами побудови системи комунікацій в організації є:
- а) системності;
  - б) планування;
  - в) спеціалізації;
  - г) усі відповіді правильні.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Беньковська Н. Б. Комунікативна компетентність як складова професійної компетентності майбутнього фахівця. *Актуальні проблеми філології і професійної підготовки фахівців у полікультурному просторі: міжнародний журнал*. Вип.б. Одеса; Харбін: Харбінський інженерний університет. 2023. С. 78–80. URL: <http://dspace.edu.ua/handle/789/dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/789/17501>
2. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. *Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.

3. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 3-4 / голов. ред. М. С. Письменна. Кропивницький : ЛА НАУ, 2021. С. 15–21. DOI: 10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21

4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 5. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>

5. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.65.71>

6. Калініченко Т. С., Безгін К. С. Аналіз особливостей моделей комунікаційних процесів. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11306/11195>

7. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79

8. Красноручський О. О. Комунікаційні стратегії: цілі розробки і використання. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20. № 6. С. 3–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2014\\_20\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_6_13)

9. Кривіцька В. В. Організація комунікаційного процесу на підприємстві. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3896>

10. Ленько Д. Є., Середа Н. В. Формування навичок вербальної та невербальної комунікації у майбутніх бізнес-лідерів. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес* : матеріали Міжнар. наук.-теорет. конф. студ. і аспірантів, 14–15 квітня 2021 р. / ред. кол. В. М. Скляр та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Електрон. текст. дані. Харків, 2021. С. 227–230. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/61414>

11. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Загоруйко В. Комунікаційні процеси в бізнес-моделях. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 29. С. 81–89. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/423>

12. Лойко Є. М., Загороднюк Є. В. Економічні аспекти цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання

в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 218–227. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/216>

13. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No 2. Pp. 93–99. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230202.10

14. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. 2016. Вип. 174. С. 60–66. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/1256789/17843>

15. Фроленкова Н. А. Комуникативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 2(102). С. 349–358. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202330>

16. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати? URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/shcho-take-komunikatsiina-stratehiia>

## Тема 6

### УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. *Поняття, види та роль бізнес-комунікацій в управлінні організацією*
- 6.2. *Ділові наради та телефонна розмова як основні інструменти бізнес-комунікації організації*
- 6.3. *Ділові переговори як підґрунтя успішного бізнесу*

#### **6.1. Поняття, види та роль бізнес-комунікацій в управлінні організацією**

В умовах трансформаційних змін в економіці України важливими й актуальними є питання щодо підвищення ефективності управлінської діяльності, важлива складова якої – бізнес-комунікації. Розвиток бізнес-комунікацій сприяє формуванню сприятливого соціально-економічного клімату та середовища для досягнення конкурентоспроможних результатів і працівників, і організацій загалом.

У будь-якій організації процес комунікації здійснюється шляхом потоку інформації та взаєморозуміння між працівниками та відділеннями у формі застосування різних засобів передачі інформації, тобто використовуючи комунікаційні канали та мережі. Цей потік інформації є життєвоважливим для ефективності управління та ухвалення рішень загалом, а також для менеджменту організації зокрема, оскільки менеджери повинні контактувати з керівниками різноманітних департаментів, підлеглими, органами державної влади, конкурентами [34].

Зміст бізнес-комунікацій визначається потребами у спільній діяльності, котра проявляється в узгодженості і дій, і розу-

міння та прийняття її учасниками цілей, своєї ролі і можливостей реалізації завдань, а також специфіки такої діяльності.

На підставі узагальнення теоретичних досліджень щодо визначення бізнес-комунікацій у системі управління організацією в умовах вітчизняної економіки та існуючих підходів до їх трактування можна сформувати таку типологію визначень бізнес-комунікацій (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**Типологія визначень бізнес-комунікацій**

Автори визначень	Поняття (сутність визначення)
Г. Багієв, Б. Борисов, С. Катліп, П. Ноубл, Т. Уотсон, О. Чумиков	Бізнес-комунікації компанії з групами громадськості автори розглядають як частину менеджменту, наголошуючи на їхньому стратегічному значенні для підприємства.
П. Бейнз, С. Блек, В. Співак	Передбачає розгляд цієї категорії як окремої науки, що є спробою теоретизувати і перевести бізнес-комунікації із площини практичних дій (комунікування) та управлінських функцій (реалізація стратегії компанії) в наукову площину.
К. Войцік, О. Потапова, Дж. Фостер	Бізнес-комунікації з цільовими групами громадськості розглядаються як процес обміну інформацією, практичний комунікаційний процес між підприємством та громадськістю, що здійснюється з метою передачі певних інформаційних повідомлень, отримання зворотної реакції та, в кінцевому результаті, досягнення операційних цілей.
О. Кіреєв	Комплекс зусиль зі створення, розвитку та підтримки репутації в цільових груп громадськості та суспільства загалом для досягнення рівня довіри до суб'єкта та реалізації цілей у його основній діяльності.

Більшість учених бізнес-комунікації організації класифікують за такими ознаками [18]:

– за місцем здійснення бізнес-комунікації:

а) внутрішні, коли сторони комунікації знаходяться в рамках організації;

б) зовнішні, коли одна зі сторін належить до суб'єктів зовнішнього середовища організації;

– за параметрами суб'єктів комунікації:

а) всередині організації – пов'язані з особистісними, груповими, професійно-кваліфікаційними й організаційними характеристиками, з відносинами рівності і ієрархії, зі статусами і соціальними ролями;

б) ззовні організації – пов'язані зі станом на ринку, перспективами розвитку, етапом розвитку, життєвим циклом підприємств;

– за кількістю сторін-учасників комунікації:

а) односторонні комунікацію (процес комунікації починається як односторонній);

б) двосторонні та багатосторонні;

– за джерелами регулювання процесу комунікації:

а) формальні (здійснювані на основі опрацьованих і легітимних, виражених у письмовій формі інструкцій, керівництв, методик);

б) неформальні здійснювані на основі усних етичних норм і правил;

– за умовами і обставинами, в яких знаходяться системи, що спілкуються;

– за цілями спілкування:

а) обслуговування предметної діяльності, з'ясування виробничих протиріч;

б) залучення партнера до своєї думки, знань;

в) придбання знань від партнера;

– за зовнішніми ознаками цілей комунікації:

а) чесні комунікації;

б) безчесні (маніпулятивні, егоїстичні, шахрайські);

– за предметом спілкування:

а) спільна діяльність;

- б) обмін емоціями;
- в) отримання інформації;
  - *за засобами спілкування*:
  - а) комунікації з використанням вербальних (письмова і усна мова) і невербальних (міміка, пантоміма, проксемика, тактильні, вигляд, предмети, зображення) засобів спілкування і різних засобів передачі інформації;
  - б) по каналах комунікації: усні, письмові, невербальні, формальні, неформальні, низхідні (командні), висхідні, горизонтальні, технічні, електронні;
  - в) за рівнем участі свідомості: усвідомлювані (на рівні свідомості) і неусвідомлювані (на рівні підсвідомості);
    - *за часом спілкування*:
    - а) тривале, короткочасне, періодичне, епізодичне;
    - б) інтерактивність: в реальному часі (усне спілкування, телефон, деякі електронні системи) і з поділом часу (письмова інформація, факсимільний зв'язок);
      - *за відношенням до партнера*:
      - а) спілкування-відсутність;
      - б) ритуальне;
      - в) дружньо-співчутливе;
      - г) формально-ділове;
      - г) партнерські-ігрове;
      - д) неприязне;
      - е) вороже;
    - *за ступенем завершеності спілкування*: завершене, незавершене;
    - *за простором спілкування*: на різних дистанціях, при різному розташуванні партнерів один щодо одного (в кабінеті, конференц-залі, коридорі, на вулиці);
      - *за специфікою, що впливає на зміст, процеси, параметри комунікацій*:
      - а) галузеві особливості комунікацій (в промисловості, будівництві, сільському господарстві, науці, мистецтві, армії, громадських організаціях, органах управління);

б) функціонально-управлінські особливості комунікацій (комунікації в сфері вищої, середньої та основної ланки підприємства, комунікації в маркетингу, рекламі, плануванні, виробництві, управлінні персоналом тощо).

Управління бізнес-комунікаціями здійснюється за допомогою низки функцій:

- пошук та впровадження нових заходів;
- контроль заходів, що впроваджуються;
- обмін інформацією;
- спілкування працівників з одного ділового середовища;
- пошук та оперативна розробка робочих ідей та задумів;
- підтримка ділових контактів на рівні підприємства, галузі, країни.

Основними завданнями бізнес-комунікацій в управлінні організацією є:

- вивчення зовнішнього впливу на діяльність суб'єкта;
- створення та утримання іміджу;
- налагоджування відносин між суб'єктом та цільовими аудиторіями;
- отримання точної та своєчасної інформації;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- отримання точної та своєчасної інформації;
- пошук, вивчення та виявлення нових можливостей;
- формування ефективних управлінських рішень.

У сучасних умовах бізнес-комунікації в організації зазнають трансформацій, викликаних технологічним прогресом, розвитком електронного документообігу, появою нових засобів зв'язку, нових програмних продуктів в управлінні персоналом. Розподіл бізнес-комунікацій на усну та письмову передбачає використання таких її форм (див. рис. 6.1).

Ці традиційні форми можуть як існувати на сучасних підприємствах, так і трансформуватися залежно від використання нових технологій і програмних продуктів.

Традиційні наради, збори, прес-конференції, ділові бесіди та інтерв'ю, як форми усних бізнес-комунікацій, тепер транс-

формується в комунікації через платформи Google Meeting, Skype for Business, Zoom, Viber, Telegram тощо. Такі платформи також можуть використовуватися і як месенджери для подальшого обговорення пропозицій та наступних управлінських рішень.

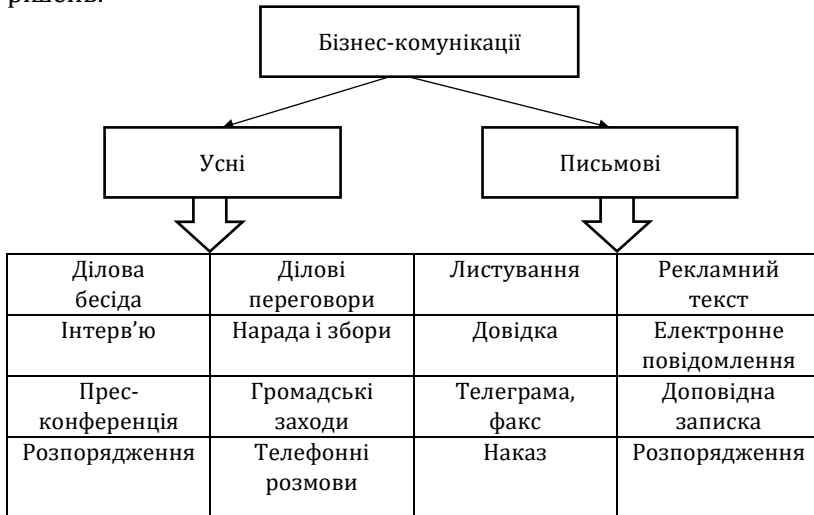


Рис. 6.1. Види бізнес-комунікації в організаціях у сучасних умовах

Такі традиційні види бізнес-комунікацій, як доповідна записка, наказ, розпорядження, загальне листування наразі перенесені в програмні продукти, такі як Redmine Project Manadgmtant. Ця платформа дозволяє управлінському персоналу не лише формулювати проектні цілі, ставити персоналу певні завдання, делегувати обов'язки та прийняття проміжних управлінських рішень, а й контролювати ефективність їх виконання, час виконання, давати можливість доопрацювання та приймати загальні управлінські рішення в організації.

Організацію можна порівняти з природною екосистемою – система живих організмів та неживого середовища, які з'єднані мережею різноманітних взаємних відносин, в яких спостерігається постійний потік речовини та енергії. Така система напов-

нена синергією. Система, в якій загальна величина значно перевищує суму її частин. Дивлячись на бізнес таким природним чином, легко зрозуміти, наскільки важливою є комунікація. Кожен із елементів системи є пов'язаний з іншим і будь-яка дисфункція зв'язку може порушити стабільність всієї системи і стати початком для нових різновидів і підвидів проблем.

Бізнес-комунікації відіграють роль у таких напрямках [17]:

1. Залучення споживачів (клієнтів). Необхідною умовою створення бізнесу є можливість ефективної комунікації із потенційними клієнтами. Щоб завоювати споживачів, потрібно спілкуватися професійно. Письмова комунікація повинна бути граматично правильною і без орфографічних помилок. Мовлення має бути професійним та артикульованим, але воно не повинно перевищувати межі інформаційного розуміння людини, з якою проводиться діалог.

2. Обслуговування споживачів (клієнтів). Ефективні бізнес-комунікації допомагають споживачам відчувати себе важливими та заохочує їх повернутися знову для задоволення потреб. Важливий елемент комунікації – наявність зворотного зв'язку від клієнта у вигляді відгуку про дані товару або послуги, пропоновані організацією. Найпоширенішим форматом, який використовується, є відкрита лінія зв'язку (гаряча лінія), головною метою якої є вирішення будь-яких проблем швидко та із розумінням.

3. Проведення ділових зустрічей. Для ділових зустрічей у форматі «віч-на-віч» або комунікації по телефону також потрібні навички спілкування. Дата, час та тема наради повинні бути передані тим, до кого буде здійснений візит, що можна зробити електронною поштою або в онлайн-месенджері. Надсилання нагадувань також є стандартною практикою.

4. Маркетинг. Організація повинна ефективно комунікувати із ринком в цілому, а саме через належне представлення інформації про діяльність у ЗМІ, через блоги та динамічний вебсайт. У будь-якій надзвичайній маркетинговій ситуації господарюючий суб'єкт повинен оперативно реагувати, не допускаючи розповсюдження негативної чи невірної інформації.

Недосконала система бізнес-комунікацій в організації може спричинити недовіру та незручності серед споживачів (клієнтів). Із метою уникнення подібних проблем, пропонуються до реалізації певні способи покращення внутрішніх бізнес-комунікацій, які дозволять забезпечити ефективну роботу організації та її позитивний імідж [19]:

1. Створення цифрового порталу працівників. Працівники повинні мати доступ до всієї інформації, необхідної для виконання своїх завдань на найвищому рівні. На жаль, процес пошуку відповідної інформації не завжди є чітко визначеним або доступним, особливо це стосується працівників, які не працюють із документованою інформацією та у багатьох з яких немає корпоративних електронних адрес.

Інструментом вирішення даного типу проблеми може слугувати створення «цифрового порталу працівника», який включатиме інформацію про: VIP-клієнтів, заплановані заходи, інструкції з охорони праці та безпеки, повідомлення про технічне обслуговування. Працівники повинні мати доступ для оперативного пошуку інформації на момент отримання запиту з будь-якого місця для будь-якого споживача.

2. Збільшення прозорості навколо комунікацій із організацією. Обмін даними про встановлення нових цілей підприємства, причини прийняття управлінських рішень відіграє велику роль у балансуванні контролю та довіри з працівниками. Включення працівників у відкриті діалоги допомагає забезпечити відчуття приналежності та заохочує їх усіх до участі в корпоративній співпраці.

3. Проведення регулярних семінарів із навчання працівників. Регулярні семінари та збори працівників допомагають зміцнити передовий досвід, забезпечити вирішення наявних проблем, надаючи працівникам можливості висловити свої занепокоєння шляхом встановлення зворотного зв'язку.

4. Розробка та впровадження універсального програмного забезпечення. Оскільки, велика кількість варіантів технічних засобів та досягнень у даній сфері роблять їх неактуальними кожні кілька років, менеджерам потрібно дозволити пра-

цівникам використовувати власні мобільні пристрої. Незалежно від операційної системи, працівники матимуть доступ до платформи, якою користується організація, адже це зручніше як для них, оскільки вони знайомі з власними пристроями, так і для менеджменту, оскільки скорочуються витрати на забезпечення персоналу відповідними технічними пристроями. За допомогою корпоративних платформ обміну повідомленнями керівництво може оперативнo зв'язатися з будь-якою групою працівників через відправку приватних повідомлень або надсилання сповіщень. Це забезпечує гнучкість комунікацій, яку інші внутрішні платформи зв'язку не можуть надати. Ці прості у користуванні, але надійні платформи дозволяють працівникам більше співпрацювати з іншими підрозділами та створювати інноваційну комунікаційну культуру.

## **6.2. Ділові наради та телефонна розмова як основні інструменти бізнес-комунікації організації**

### *Ділові наради*

У сучасній діловій практиці як важлива форма ділового спілкування використовується ділова нарада. Вона є способом відкритого колективного обговорення тих або інших питань. Форми такого обговорення дуже різноманітні. Це – з'їзди, конференції, симпозіуми, збори, засідання, семінари. Вони класифікуються залежно від змісту і важливості, а також місця, часу, тривалості роботи і винесених на обговорення проблем. Суть ділової наради полягає в тому, щоб забезпечити вільну дискусію і запропонувати загальне рішення на основі широкого обміну думок, у тому числі і не відповідних рішенням адміністрації [168].

Оптимальна кількість учасників наради – 10–12 осіб. Нарада матиме позитивний результат лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідають рівню винесеної на обговорення проблеми, крім того, сама проблема має бути значущою для всіх присутніх. Нараду проводить голова, який повинен мати не тільки організаторсь-

кий хист, а й уміти стежити за перебігом дискусії, обмірковувати й добирати слушні запитання, систематизовувати різні погляди, вчасно робити висновки.

### ***Класифікація ділових нарад*** [168]

#### *1. За метою й завданням:*

– навчальна (передати учасникам певні знання і у такий спосіб підвищувати їх фаховий рівень);

– роз'яснювальна (керівник намагається переконати учасників наради у доцільності, правильності та своєчасності його стратегії та дій);

– проблемна (розроблення шляхів і методів розв'язання проблем, проводять у невеликому колі компетентних і висококваліфікованих фахівців

– координаційна (координація роботи підрозділів);

– диспетчерська (оперативна) нарада (отримання інформації про поточний стан справ, її аналіз і прийняття рішення, проводять у точно визначений час і день, що дає змогу учасникам підготуватися, відносно нетривала – 20–30 хв.; її доцільно розпочинати коротким звітом (інформацією) про стан справ, виконання рішень попередньої наради, вказати на труднощі, що виникли, підсумком за минулий період;

– інструктивна (інформаційна) нарада (передавання учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення їх і деталізація відносно конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань) доцільна, якщо запропонована увазі присутніх інформація багатоаспектна, передбачає неоднозначні способи дій, вирізняється неординарністю.

#### *2. За способом проведення:*

– диктаторська нарада (право голосу має тільки керівник; він викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників нерегламентована; збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке виконання рішень);

– автократична нарада (перебіг її передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради; на вимогу або за дозво-

лом керівника допускаються виступи; кількість учасників обмежена);

- сегрегативна нарада передбачає порядок, за якого керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати;

- дискусійні нарада – демократичний спосіб розв’язання проблем, що виносять на нараду. Такі наради організують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, але не більше 15 осіб. Кожен учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, сприяє згуртованості членів колективу;

- довільна нарада має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов’язки яких тісно взаємопов’язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або важливої проблеми.

### *3. За ступенем підготовленості:*

- запланована (щотижневі наради проводять за встановленою періодичністю, у точно визначений час, зі сталим складом учасників, з постійним порядком денним);

- позапланова проводиться у разі виникнення непередбачуваних, надзвичайних ситуацій (наприклад, за умови надходження нормативного документа, що змінює порядок роботи).

### *4. За технікою проведення:* нарада, проведена методом «мозкової атаки», має такі особливості:

- її присвячують тільки одній проблемі, як правило, важливій;

- учасники наради (не більше 10–12 осіб) уточнюють формулювання проблеми, після чого її фіксують на дошці або плакаті. Запрошують осіб, зацікавлених у вирішенні проблеми, працівників, що вирізняються високим інтелектом, самостійністю і незалежністю суджень, знанням предмета наради;

– кожен учасник наради висловлюється тільки з указаної проблеми, основою кожного виступу є конструктивна пропозиція. Під час формулювання пропозицій автор уникає покликань, пояснень, доведень, аргументацій (подаються тільки на вимогу голови), критика внесених пропозицій заборонена;

– усі пропозиції систематизують за такими критеріями: вартісність, оригінальність та ін. Потім у скороченому вигляді їх фіксують на дошці у вигляді пунктів проекту рішення. Пункти, з яких досягнуто загальної згоди, фіксують у протоколі засідання, який підписують усі учасники;

– пункти, з яких згоди не досягнуто, фіксують для їх подальшого доопрацювання і обговорення.

Основними методами проведення нарад є доповідь, обмін думками, мозковий штурм і обговорення.

Доповідь – один учасник виступає з інформацією на певну тему. Час подачі інформації не повинен перевищувати 7 хвилин, оскільки психологами доведено, що тільки такий за тривалістю проміжок часу людина здатна сприймати ту інформацію, яку до неї намагаються донести.

Обмін думками – кожен учасник висловлює свою точку зору на задану тему, що дозволяє дізнатися думку кожного і зібрати загальну картину ситуації, що склалася. Наприклад, актуальною проблемою в організації є питання про ситуацію в підрозділах за минулий місяць (тиждень). Отже, потрібно виявити недоліки, помилки, які необхідно усунути в короткі терміни. Саме така ситуація вимагає зіткнення різних поглядів для прийняття спільного рішення [22].

Мозковий штурм – хаотичні висловлювання учасників на певну тему, що характеризуються відсутністю критики з боку співробітників. Головною перевагою такого методу є те, що всі учасники можуть висловити все, що думають з цього приводу, при цьому вони не можуть критикувати думки один одного, і взагалі не мають права говорити «ні». У цьому випадку керівник вислуховує точки зору всіх учасників і вибирає найбільш підходящі варіанти, після чого аналізує їх і приймає єдине рішення. Прикладом мозкового штурму може слугувати питання

про те, як провести презентацію, вечірку або інший захід, і скільки грошей піде на це.

Обговорення – будь-який учасник може взяти на себе відповідальність за прийняття рішення, але не обов'язково повинні висловлюватися всі. Такий метод зазвичай використовується при повторному зверненні до цієї проблеми, коли перше скликання виявилось недостатнім.

В організації *ділової наради можна виділити три етапи*:

- 1) підготовка наради;
- 2) перебіг наради;
- 3) підсумовування наради.

### **1-й етап – підготовка наради**

#### *1.1. Планування*

Заплановані наради проводять за графіком, який складають на місяць (квартал), визначають такі пункти:

- порядок денний;
- хто проводить нараду (керівник, заступник керівника);
- дата і час проведення;
- місце проведення;
- склад присутніх;
- тривалість наради.

Мету наради слід формулювати чітко й однозначно, що дозволить забезпечити її дієве проведення; дасть змогу зосередити увагу присутніх на найважливіших моментах; відокремити другорядні питання; правильно визначити склад учасників; підвищити ефективність рішень, що приймаються; організувати контроль за виконанням ухвалених рішень.

Готуючись до наради, насамперед слід потурбуватися про визначення порядку денного, пам'ятаючи таке: формулювання питань повинно бути чітким і зрозумілим для усіх учасників наради; має містити оптимальну кількість питань (один-два пункти); їхня послідовність повинна бути логічно і психологічно виправданою. Першим до порядку денного вносять питання, з якого не передбачається гостра полеміка, потім обговорюють спірні проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою. Зазначений порядок дає змогу розпочати обговорення

дискусійних проблем у спокійній обстановці, уникнути упередженості, послабити увагу емоційних чинників.

Дату і час проведення наради визначають згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 години, а диспетчерської (оперативної) – 30–35 хвилин.

Визначаючи час і дату її проведення, керівник повинен урахувати такі чинники: кількість та складність питань порядку денного; терміновість обговорюваних питань; стан поінформованості та підготовленості учасників.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, не рекомендується проводити більше, ніж одну нараду в день, тим паче з постійним складом учасників.

Склад учасників наради встановлюють з урахуванням її мети і порядку денного, ступеня ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньої компетентності, бажання і здатності брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції.

### *1.2. Підготовка доповіді і проекту рішення [168]*

Цей етап передбачає визначення доповідача; підготовку доповіді; її обговорення і коригування. Підготовка доповіді – відповідальний етап організації наради.

Погана доповідь може дискредитувати проблему, похитнути авторитет керівника, знизити ефективність наради.

Визначаючи доповідача, ураховують такі чинники: значення обговорюваної проблеми; іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник, підкреслюючи тим самим важливість питання; необхідність під час наради вести полеміку з вузько-професійних питань, до якої керівник може бути не готовий; бажання керівника активізувати підлеглих, підвищити ступінь їхньої участі у проведенні тих або інших заходів.

Керівник обговорює з доповідачем мету, яку він ставить перед нарадою, основні ідеї доповіді, її структуру, передбачувані рішення. Залежно від важливості виступу, складності проблеми, особистої компетентності керівника (доповідача) і аудиторії під час підготовки до виступу складають короткий або

розгорнутий план, тези або повний текст доповіді. Фактичні дані доповіді повинні бути достовірними.

Автор доповіді повинен чітко уявляти склад і підготовку аудиторії, щоб не повторювати відомі учасникам наради положення, оперувати доступними і необхідними фактами.

Доцільно ознайомити учасників наради з доповіддю заздалегідь. Це дасть змогу глибше вивчити її зміст, уникнути багатьох запитань безпосередньо на нараді, скоротити її тривалість. У деяких випадках такий порядок дає змогу відмовитися від читання доповіді і розпочати нараду безпосередньо з її обговорення. У ряді випадків одночасно з доповіддю готують проект рішення.

Якщо доповідь є результатом індивідуальної творчості керівника (доповідача), то до вироблення проекту рішення наради слід залучати фахівців, керівників, тих працівників, які його виконуватимуть.

Проект рішення має бути конкретним, містити чіткі й однозначні формулювання із зазначенням виконавців, строків виконання, передбачуваних результатів, форм контролю.

У деяких випадках рішення наради фіксують у протоколі, іноді оформлюють у вигляді окремого документа, який підлягає реєстрації.

### *1.3. Підготовка документів і приміщення [168]*

Підготовка документів для учасників наради має таку мету: скоротити час на виголошення доповіді; переконатися в тому, що всі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді; зосередити увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо.

Запропоновані учасникам документи систематизують, скріплюють або кладуть у теку, неприпустимо вимагати повернення їх після наради.

Приміщення обирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати доповідача. Воно

може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів. Для учасників необхідно створити комфортні умови (зручні крісла або стільці, письмові приладдя, мінеральна вода та ін.).

Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників.

Приміщення повинно бути світлим, з доброю вентиляцією і звукоізоляцією, забезпечувати вільний огляд ілюстративного матеріалу.

#### *1.4. Підготовка учасників до наради [168]*

Цей етап передбачає: визначення працівниками своєї ролі у вирішенні завдань, поставлених перед нарадою; з'ясування працівниками своєї позиції з питань, які передбачається обговорити; докладне ознайомлення з документами; чітке формулювання запитань до голови й учасників; підготовку матеріалів (даних, аргументів, фактів) до полеміки.

### **2-й етап – проведення наради**

#### *2.1. Відкриття наради*

Відкриваючи нараду, керівник виголошує вступне слово, повідомляє про склад присутніх, у разі потреби називає прізвище, ім'я, по батькові та посади всіх або деяких учасників. Серед учасників наради не повинно бути невідомих осіб.

Потім оголошують порядок денний наради та повідомляють регламент.

Рекомендований регламент проведення традиційних нарад є таким: вступне слово – 5–7 хв, доповідь – 25–30 хв, відповіді доповідача на запитання – 5–7 хв, виступи у дебатах – 3–5 хв, викладення проекту рішення – 3–5 хв, обговорення і прийняття рішення – 8–10 хв.

Доцільно вказати мету і завдання наради, коротко схарактеризувати проблеми, поставлені перед її учасниками (актуальність, важливість, труднощі, що виникають при їх вирішенні), підкреслити їх практичне значення.

До того ж слід урахувувати такі рекомендації голові наради:

Необхідно нагадати присутнім мету засідання, порядок денний, встановити регламент. Рекомендується з'ясувати, чи немає у учасників запитань, зауважень, пропозицій щодо порядку денного, регламенту і складу присутніх.

Керівник повинен сприяти тому, щоб слово отримав кожен охочий, не повинен допускати дублювань у виступах (необхідно ввічливо вказати, що доповідач повторюється, що ці положення вже звучали).

Особливу увагу голова має приділяти висловлюванням опонентів. Найважливіше завдання голови – організувати і підтримати полеміку, зацікавлений, відвертий і доброзичливий обмін думками між учасниками наради. Він загострює одні проблеми, просить висловити думку з інших, не допускає нетактовних виступів і реплік, з повагою ставиться до кожної думки.

Обов'язок голови – підтримувати в залі атмосферу зацікавленості, доброзичливості.

### *2.2. Виголошення доповіді [168]*

Після вступного слова виголошують доповідь або повідомлення. Такий порядок традиційний, проте не завжди він виправданий, у деяких випадках доповідь може замінити коротка інформація, представлена учасникам у письмовому вигляді, тези доповіді або її текст.

Велике значення для успіху виступу має культура мовлення того, хто виступає, зокрема правильність і чіткість вимови, логічність, виразність, емоційність.

### *2.3. Відповіді на запитання*

Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на поставлені запитання з метою поглибити і доповнити матеріал на прохання учасників, переконати їх у достовірності інформації, проте запитання не повинні виходити за межі обговорюваної теми.

Іноді під час відповідей на запитання виникає полеміка.

Обговорення доповіді забезпечує виявлення думок учасників наради; визначення сильних і слабких сторін доповіді; формулювання різних поглядів на проблему; розроблення нових ідей, підходів і методів.

Саме під час обговорення, діалогу з учасниками керівник отримує нову інформацію, з'ясовує інтереси учасників наради. Якщо нарада має суто інформаційний, ознайомлювальний характер, керівник може обмежити кількість учасників дискусії.

### **3-й етап – підсумовування наради [168]**

Проект рішення готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють, під час наради вносять зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття. Голова наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників, унесених пропозицій.

Готуючи проект рішення, треба обговорити всі принципові положення, які входять до нього, чітко зазначити, хто, коли і що робитиме, за якими критеріями оцінюватиметься результат, хто і як буде контролювання виконання рішення. До складання проекту рішення варто залучати найактивніших учасників наради, зокрема тих, чиї пропозиції увійшли до цього проекту.

#### *Умови ефективності наради [43]:*

- наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;

- для кожної наради повинна бути складений порядок денний, що визначає мету, тематику і питання, які розглядатимуться;

- у наради повинен бути керівник, секретар і учасники, відповідальні за питання порядку денного;

- по ходу наради повинен вестися протокол, в якому повинні фіксуватися прийняті рішення та доручення щодо порядку денного;

- після завершення наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений всім учасникам і виконавцям;

- виконання доручень має контролюватися, відхилення від термінів своєчасно виявлятися з оцінкою виконавської дисципліни;

- протоколи та матеріали нарад повинні накопичуватися в базі даних системи управління нарадами для аналізу матеріалів, пошуку прецедентів у вирішенні питань тощо;

– для скорочення втрат часу, інформаційної підтримки етапів нарад, стабільного виконання і вдосконалення нарад необхідно керуватися відповідним регламентом і використовувати засоби автоматизації управління нарадами.

*Недоліки, помилки на нарадах, які призводять до втрати часу [43]:*

Навіть в найкращих компаніях можна виявити недоробки, помилки, витрати, що ведуть, в кінцевому підсумку, до розтрати робочого часу учасників нарад. Ці помилки і недоліки можна згрупувати в такій послідовності дорадчих процесів:

– недоліки підготовки нарад (наради не плануються, склад учасників невідомий до початку наради, порядок денний визначається на місці, відсутній регламент, відсутність або запізнена розсилка матеріалів, неявки і запізнення, непідготовленість доповідачів, необладнане приміщення для нарад тощо);

– недоліки проведення нарад (перевищення часу нарад, блукання фокусу обговорення, необґрунтовані відхилення від порядку денного, втрата управління нарадою, не фіксуються питання, що обговорювалися, не приймаються рішення і не видаються доручення, йдуть тільки розмови, не ведеться протокол або протокол готується по пам'яті тощо);

– недоліки контролю виконання наради (після наради нічого не відбувається, не контролюється виконання доручень, не оцінюється виконавча дисципліна, не ведеться історія вирішення питань, спливають теми, які раніше вже обговорювалися, немає статистики нарад тощо).

Як основні причини, що заважають продуктивному спілкуванню під час наради, виокремлюють такі:

- а) використання образливих, некоректних слів;
- б) спроби інтерпретувати слова іншої людини (наприклад: «Ти мовчиш, тому що тобі нічого сказати»);
- в) використання різних метафор (наприклад: «Ти червоніше, як помідор», а у відповідь: «А ти ні з чим краще не міг мене порівняти»);
- г) використання слів «завжди», «ніколи»;

г) приписування іншому невисловлених їм думок (наприклад: «Ти думаєш ...»);

д) використання прямих вказівок.

### ***Телефонна розмова*** [117]

Телефон останнім часом став чи не найважливішим засобом комунікації. Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі.

*Телефонна розмова* – один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстрамовними причинами:

- співрозмовники не бачать одне одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію за допомоги міміки, жестів, відповідного виразу обличчя, сигналів очима тощо (відсутність візуального контакту між співрозмовниками);

- обмеженість у часі (телефонна бесіда не може бути надто тривалою);

- наявність технічних перешкод (втручання сторонніх абонентів, кепська чутиність).

Встановлено, що можливість укладання угоди телефоном набагато вище, ніж шляхом використання для цих цілей обміну листами. Крім того, завдяки можливостям телефонних перемовин скорочується документообіг, зменшуються витрати праці. Однак для того, щоб телефон допомагав у роботі, а не відволікав слід досконало володіти технологією телефонної розмови і не допускати помилок, серед яких найпоширенішими є так звані десять телефонних «гріхів»:

- незрозуміла мета розмови;
- імпровізація в підготовці до розмови;
- несприятливий час для дзвінка;
- пошуки номера абонента;
- дзвінок без попередньої підготовки документів;
- попередньо не записані ключові слова, не складений план бесіди;

- не пояснюється мета розмови;
- монологи замість вислуховування з постановкою питань;
- не ведеться наступний запис розмов;
- неконкретні домовленості.

Стандарти телефонної розмови, перш за все, полягають у позитивному ставленні до необхідності відповідати на телефонні дзвінки. Звичайно, офіс-менеджер повинен мати необхідну інформацію про діяльність підприємства, його товари або послуги. Поруч із телефоном завжди повинні знаходитися телефонний довідник підприємства, блокнот для повідомлень і ручка.

*Виділяють такі правила ведення телефонної розмови [168].*

Якщо телефонуєте ви:

- насамперед привітайтеся, назвіть підприємство, яке ви представляєте, а також свої прізвище, ім'я та по батькові. Зазвичай перші слова телефонної розмови сприймаються нечітко, а тому називайте своє прізвище та ім'я останнім – принаймні це буде почуто;

- якщо телефонуєте у установу чи незнайомій людині, слід запитати прізвище, ім'я та по батькові свого співрозмовника. Можете також повідомити, з ким саме ви хотіли б поговорити;

- якщо телефонуєте у важливій справі, запитайте спершу, чи є у вашого співрозмовника достатньо часу для бесіди;

- попередньо напишіть перелік питань, котрі необхідно з'ясувати, і тримайте цей перелік перед очима упродовж усієї бесіди;

- завжди закінчує розмову той, хто телефонує. Завершуючи розмову, неодмінно попрощайтеся, пам'ятаючи, що нетактовно класти слухавку, не дочекавшись останніх слів вашого співрозмовника;

- у разі досягнення важливих домовленостей згодом надішліть підтвердження листом або факсовим повідомленням.

Якщо телефонують вам:

- на телефонний дзвінок варто відповідати якомога скоріше, – максимум після третього-четвертого дзвінка;

- у разі потреби занотуйте ім'я, прізвище та контактний телефон співрозмовника;

– розмовляйте тактовно, ввічливо демонструйте розуміння сутності проблем того, хто телефонує;

– не кладіть несподівано слухавку, навіть якщо розмова є нецікавою, нудною та надто тривалою для вас;

– якщо ви даєте обіцянку, намагайтесь дотримати слова й виконати її якомога швидше. У разі виникнення складних питань запропонуйте співрозмовникові зустріч для детального обговорення суті проблеми;

– завжди стисло підсумуйте бесіду, перелічіть ще раз домовленості, що їх ви досягли.

Незалежно від того, хто телефонує:

– будьте доброзичливим, у жодному разі не виказуйте свого невдоволення чимось;

– ставте запитання та уважно вислуховуйте відповіді на них;

– намагайтесь залишатися тактовним і стриманим, навіть якщо розмова стає вельми неприємною для вас;

– симпатія до вас зросте, якщо ви кілька разів упродовж бесіди назвете співрозмовника на ім'я та по батькові;

– особливо наголошуйте на найсуттєвішому. Якщо під час бесіди ви називаєте якісь числа, їх варто повторити кілька разів, аби уникнути прикрих непорозумінь;

– пам'ятайте, що по телефону звучання голосу значною мірою спотворюється, тому ваша артикуляція неодмінно повинна бути чіткою, а темп мовлення – рівним, тон – спокійним, витриманим;

– намагайтесь якомога ширше використовувати лексичні можливості літературної мови (насамперед багату синоніміку), але при цьому завжди висловлюйтесь стисло й точно, правильно побудованими реченнями. Стежте за логікою викладу своїх думок, послідовністю;

– розмовляйте середнім за силою голосом.

У телефонній діловій розмові можна виділити шість основних операцій:

1) встановлення зв'язку;

2) представлення співрозмовників;

- 3) введення співрозмовника в тему розмови;
- 4) обговорення предмета розмови;
- 5) відповіді на питання;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Будь-яку телефонну розмову починаємо коротким виявленням ввічливості: Добрий день (ранок, вечір)! Доброго (ранку, вечора)! Якщо телефонуйте у справі, то потрібно назвати не лише прізвище, ім'я та по батькові, а й посаду, що її ви обіймаєте. Якщо той, хто телефонує, забув назвати себе, співрозмовник має право запитати: Вибачте, з ким я розмовляю? У відповідь ви не повинні обурюватися чи одразу класти слухавку – згідно з правилами етикету вам слід відрекомендуватися; на анонімний дзвінок можна не відповідати й одразу покласти слухавку. Якщо до телефону підійшов не той, хто вам потрібен, ви повинні перепросити і звернутися з проханням покликати потрібну вам людину: Добрий день. Перепрошую за турботу, чи не могли б ви запросити до телефону Івана Петровича (пана Петренка). Дуже прошу, попросіть до телефону Ольгу Власівну (пані Ольгу, пані Романчук). Будь ласка, покличте до телефону... Зазвичай відповідають так: Добрий день. Зачекайте, будь ласка, хвилиночку, я зараз передам їй слухавку. ... Прошу зачекати. ... Будь ласка, зачекайте. ... На жаль (шкода, вибачте), Іван Петрович вийшов, повернеться о 14 годині. Можливо, ви хотіли б йому щось передати. Є його заступник, можливо, він зміг би допомогти вам. Коли до телефону підійде потрібна вам людина, неодмінно слід знову привітатись і назвати себе.

Нетактовно давати абонентові неправильну інформацію, розмовляти грубо, якщо він помилився номером телефону. Буде люб'язно з вашого боку, коли допоможете абонентові з'ясувати причину невдачі. Своєю чергою, якщо ви зателефонували не за потрібним вам номером, маєте обов'язково перепросити за завдані турботи. Намагайтеся завжди бути ввічливим, адже ваша тактовність – це насамперед повага до самого себе. Ввічливість має стати духовною потребою кожної людини.

Після встановлення зв'язку намагайтеся викладати інформацію чітко, стисло та по суті. Саме така розмова характеризу-

ватиме вас як досвідчену, ділову людину, що не зловживає чужим часом і увагою, як людину, котра досконало володіє етикетом телефонної бесіди. Ще однією надзвичайно важливою умовою ведення розмови є логічність і послідовність висловлення думок. Неприпустимо, щоб ваша розмова була хаотичною, адже так мета вашого дзвінка може залишитися незрозумілою для співрозмовника. Не забувайте про дотримання пауз – у такий спосіб ви надасте співрозмовникові можливість висловити своє ставлення до проблеми. У розмові уникайте категоричності, докладайте зусиль, аби тон вашої розмови був якомога доброзичливішим. Якщо ви поважаєте себе і свого співрозмовника, намагайтеся уникати категорично-наказових висловлювань.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто телефонував. Іноді викликаний до телефону може ввічливо сказати, що з тієї чи іншої причини поспішає, хоче закінчити розмову. Завершуючи розмову, обов'язково треба попроситися.

Не варто телефонувати в особистих справах зі службового телефону, а в службових справах недоречно телефонувати додому тій особі, котра має їх виконати (розв'язати). У разі, якщо вам телефонують на роботу в особистих справах, відповідайте, що ви неодмінно зателефонуєте після роботи.

І насамкінець, не зловживайте займенником я, адже ваша розмова – діалог, а не монолог.

Для того, щоб ефективно використовувати телефон в діловому спілкуванні, необхідно постійно враховувати ряд основоположних *принципів*:

- стислість;
- інформативність;
- орієнтація на потреби співрозмовника;
- зворотний зв'язок;
- зрозумілість;
- ієрархія цілей.

Ділова телефонна розмова практично завжди будується за певним зразком і зазвичай охоплює:

- взаємні представлення, які не повинні займати більше 20–25 секунд;

– введення співрозмовника в курс питання (від 40 секунд до однієї хвилини);

– обговорення ситуації (приблизно півтори-дві хвилини);

– заключне слово (не більше 20 секунд).

Стратегії ділової телефонної бесіди: вхідний дзвінок

1. Вступна частина (встановлення контакту).

2. Виявлення потреб клієнта.

3. Подання продукції (послуги) або підприємства, яке повинно бути досить простим, зрозумілим і не дуже деталізованим.

4. Робота із запереченнями (табл. 6.2).

5. Формулювання домовленості. У випадку, якщо угоду з клієнтом не досягнуто, можна вказати на можливості співпраці в майбутньому.

Таблиця 6.2

#### Види телефонних заперечень і форми роботи з ними

Вид заперечення і його опис	Форма роботи з запереченнями
Заперечення «Немає необхідності»: клієнт прямо дає зрозуміти, що його не цікавить товар або послуга (в крайньому випадку, в тому разі, в якому вони пропонуються)	Необхідно з'ясувати справжні потреби клієнта. Для цього варто повернутися до більш ранньої стадії переговорів і попросити уточнень. Щоб уникнути цього заперечення, бесіду спершу необхідно будувати не як монолог, а як діалог з клієнтом
Заперечення проти продукту: зазвичай мається на увазі сумніви з приводу якості продукту або в словах менеджера, який розхвалює товар	Потрібно мати аргументи, які підтверджують ваші слова, чи дати можливість клієнту самому переконатися в якості товару, або надати можливість відмовитися від нього в разі, якщо ваші слова дійсно будуть розходитися з реальністю
Заперечення «Іншим разом»: клієнт не заперечує, що товар або послуга його цікавлять, однак каже, що він придбає їх пізніше	Варто з'ясувати, чи дійсно потенційний клієнт збирається купувати товар або послугу в інший раз або він просто хоче звільнитися. Можна продемонструвати вигоди (напри-

	клад, знижки), які клієнт отримає, якщо не стане відкладати придбання продукту. Або апелювати до життєвих обставин клієнта
Заперечення проти джерела надходження (підприємства)	Надати клієнту факти, які підтверджують надійність підприємства
Грошові (цінові) заперечення	У тому випадку, якщо це тільки відмовка, варто показати, як переваги товару, які роблять його кращим для клієнта, пов'язані з ціною
Заперечення проти умов: сумніву в якості продукту, незадоволеність умовами і термінами поставки, відсутністю пост продажного обслуговування, незадовільними умовами гарантійного обслуговування тощо.	Потрібно навести такі аргументи, які показали б, що підприємство надійне, має значний досвід роботи, велику кількість постійних клієнтів і несе відповідальність за якість продукції
Приховані заперечення: прямо не висловлюються, оскільки клієнт або відмовчується, або відбувається несуттєвими зауваженнями	Спробувати зрозуміти те, що ж стоїть за словами або мовчанням, задаючи навідні запитання, щоб з'ясувати, в чому конкретно полягає заперечення

### *Топ 20 правил етикету телефонної розмови [168]*

1. Коли телефонні дзвінки не дають вам можливості зосередитись на думці і правильно сформулювати її у бізнес-плані чи в доповіді, то ви, перед тим, як зняти слухавку, роздумуйте – чи варто це робити?

– Рекомендують вимикати телефон, а в цей час хай працює автовідповідач (але зловживати цим не радимо, є ризик пропустити важливий для вас дзвінок).

– Можна, знявши слухавку, вибачитися за зайнятість, поцікавитися, коли можна перетелефонувати.

– Якщо вам телефонують на службу, то краще брати слухавку після другого-третього дзвінка (якщо ж візьмете після першого – будуть думати, що вам більше нічим зайнятися, після п'ятого – ви погано виконуєте свої обов'язки).

2. Пам'ятайте про те, що ваше мовлення – це ваша візитівка і візитівка фірми чи господарства, у якому ви працюєте.

Тому, піднявши слухавку, скажіть: «Алло» або інформативніше: «Фірма «Злагода», «Відділ маркетингу». «Так» кажуть як ствердження на питання, що вам поставлять. Казати «слухаю» теж не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.

3. Рекомендують говорити спокійно та з гідністю, навіть якщо телефонує супер-важлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.

4. Вести розмову потрібно доброзичливим тоном, говорити привітно. Не можна ставити запитань на зразок: «Що вам потрібно?», «Що ви хотіли?». Краще запитати: «Чим я можу вам допомогти?», «Чи можу я вам допомогти?».

5. Рекомендують посміхатися, щоб це відчув ваш співрозмовник.

6. Якщо ви телефонуєте, обов'язково потрібно представитись, назвавши чітко посаду, підприємство, прізвище, ім'я та по батькові.

7. Мобільний телефон під час занять, ділових бесід, переговорів має бути відімкненим.

8. Зміст розмови потрібно детально продумати, можливо, варто зробити на аркуші паперу деякі нотатки (основні пункти розмови, щоб чогось не забути).

9. Не можна використовувати у діловій розмові «слів-паразитів»: ага, угу, еге. Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.

10. Ніколи не кажіть, що ви нічого не знаєте. Абонент буде думати, що ви некомпетентний працівник. Оскільки ви представник фірми й зацікавлені у зростанні її престижу, проявіть бажання допомогти абонентові довідатися необхідну інформацію, попросіть, щоб перетелефонували. На призначений час підготуйте потрібні дані.

11. Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, не можна відповідати «Його нема». Потрібно сказати: «Буде о 15-й годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?» Не кидайте одразу слухавки, якщо відповіли, адже в

абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.

12. На анонімний дзвінок можна не відповідати. Якщо Ви помилилися номером, вибачтеся і припиніть розмову словами: «Прошу вибачення, це помилка».

13. Суть справи потрібно викладати чітко, лаконічно, без зайвих подробиць. Цього можна досягти за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої й конкретної відповіді. Речення мають бути короткими (краще сприймаються на слух).

14. Телефонна розмова повинна бути діалогічною, а не монологічною.

15. Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.

16. У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості: Прошу! Пробачте за турботу! Дякую за увагу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!

17. Звертатися до співрозмовника потрібно на ім'я та по батькові, називаючи його посаду чи звання. Якщо забули, то краще вибачитися і перепитати. Уживати весь час займенник ви не можна.

18. Телефонувати знайомому (знайомій) і вести приватні розмови зі служби не бажано. У службових справах телефонувати додому не слід. Заочно (телефонічно) розв'язувати важливі службові справи не можна.

19. Службові телефонні розмови мають бути короткими. Найбільш оптимальним часом для телефонних розмов є час з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час. Якщо вам потрібно зателефонувати партнерам за кордон, уточніть різницю у часі (щоб ваш дзвінок не пролунав пізно вночі чи вранці).

20. Керівникові допомагає спілкуватися з партнерами секретар (вона (він) встановлює контакт з потрібним абонентом, відповідає на дзвінки). У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути [154].

### 6.3. Ділові переговори як підґрунтя успішного бізнесу

Будь-які переговори – це процес здійснення ефективних міжособистісних комунікацій, це використання комунікативних вмінь та навичок ведення переговорів. Важлива складова переговорів – це міжособистісна комунікація двох сторін. Комунікативні навички учасників переговорів (здатість вступати в контакт, вести розмову та ін.) багато в чому визначають успішність їх проведення.

Сучасні зовнішньо-економічні відносини неможливо уявити без ведення переговорів на різних рівнях і в різних сферах. Ідея «переговорного процесу» часто розглядається з прагматичної точки зору як певний інструмент, який дає можливість мирно вирішувати конфлікти, проблемні ситуації та ін. Для того, щоб цей процес відбувався найефективніше, необхідно володіти інструментарієм комунікативних навичок.

Переговори в бізнес-комунікаціях – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого рішення щодо вирішення проблеми, яке влаштовує усі сторони переговорів [141].

Вступаючи в переговори, учасники можуть використовувати різні стратегії їх ведення. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від ситуації, у якій ведуться переговори; готовності сторін реалізувати інтереси один одного, розуміння успіху переговорів їх учасниками. Виділяють дві основні стратегії ведення переговорів:

1) позиційний торг, орієнтований на конфронтаційний тип поведінки;

2) конструктивні переговори, що передбачають партнерський тип поведінки сторін. Кожна з названих стратегій має свою специфіку.

*Позиційний торг* є такою стратегією ведення переговорів, при якій сторони орієнтовані на конфронтацію і ведуть суперечку про конкретні позиції.

Важливо розрізнити позиції і інтереси. Уявімо таку ситуацію. Двоє сперечаються про те, хто повинен отримати під

час розподілу спадщини старовинний самовар. Сторони заявляють протилежні позиції і узгодити їх не вдається. Однак, якщо задатися питанням, чому спадкоємці прагнуть отримати цей самовар, то відповідь може бути такою – один із спадкоємців має намір виручити за продаж самовара певну суму грошей, а інший хоче отримати самовар, бо розглядає його як сімейну реліквію. У цьому полягають приховані за позиціями інтереси сторін [168].

Позиції – це те, що сторони хочуть домогтися у ході переговорів. Інтереси, що лежать в основі позицій, вказують на те, чому сторони хочуть домогтися того, про що заявляють. Якщо позиції не досить ясно формулюються учасниками, то виявити інтереси, які стоять за тією чи іншою позицією, набагато складніше.

У цілому позиційний торг має такі особливості [141]:

- учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей у максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;

- переговори ведуться на основі початкових (тобто висунутих на самому початку переговорів) крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;

- підкреслюється відмінність між сторонами, а подібність, навіть якщо воно є, часто відкидається;

- дії учасників спрямовані передусім один на одного, а не на вирішення проблеми;

- сторони прагнуть приховати або спотворити інформацію про свої справжні наміри і цілі;

- перспектива провалу переговорів може підштовхнути сторони до певного зближення і спроб виробити компромісну угоду, але спільні дії при цьому мають вимушений характер;

- у результаті найчастіше досягається угода, що задовольнить кожному зі сторін в меншій мірі, ніж це могло б бути.

Виокремлюють два стилі позиційного торгу: м'який і жорсткий. Жорсткий стиль передбачає прагнення твердо дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками; м'який – орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди. Під час торгу вибір

однієї зі сторін м'якого стилю робить її позицію вразливою для прихильника жорсткого стилю, а підсумок переговорів – менш вигідним. Водночас реалізація кожної зі сторін жорсткого стилю може призвести до зриву переговорів (і тоді інтереси учасників взагалі не будуть задоволені).

*Конструктивні переговори.* На відміну від позиційного торгу, який орієнтований на конфронтаційний тип поведінки учасників, конструктивні переговори – це реалізація партнерського підходу. Ця стратегія передбачає взаємне прагнення сторін до вироблення рішення, яке максимально задовольняє інтереси кожної з них.

Основними особливостями конструктивних переговорів є [141]:

- учасники спільно аналізують проблему і спільно шукають варіанти її вирішення, демонструючи іншій стороні, що вони є партнерами, а не супротивниками;

- увага концентрується не на позиціях, а на інтересах сторін, що передбачає їх виявлення, пошук спільних інтересів, пояснення власних інтересів і їх значимості опонентові, визнання важливості і значення інтересів іншої сторони;

- учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів вирішення проблеми, що вимагає не звужувати розрив між позиціями в пошуках єдиного правильного рішення, а збільшувати число можливих варіантів, відокремлювати пошук варіантів від їх оцінки, з'ясовувати, який варіант є кращим для іншої сторони;

- сторони прагнуть використовувати об'єктивні критерії, що дозволяє виробити розумну угоду, а тому повинні відкрито обговорювати проблему і взаємні доводи, не повинні піддаватися можливому тиску;

- у процесі переговорів люди і спірні проблеми розділяються, що передбачає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми; вміння поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору; узгодження домовленостей з принципами сторін; наполегливість у бажанні розібратися з проблемою і шанобливе ставлення до людей;

– досягнута угода має максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів.

#### *Динаміка переговорів [134]*

Переговори представляють собою неоднорідний процес, що включає кілька стадій, кожна з яких відрізняється своїми завданнями.

Виділяють три стадії переговорів:

- 1) підготовка до переговорів;
- 2) процес ведення переговорів;
- 3) аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Підготовка до переговорів. Ретельна підготовка до переговорів – це запорука їх успішного проведення. Найчастіше люди відчувають спокусу йти по шляху найменшого опору, тому економлять час і сили на підготовці до переговорів. Уявіть собі просту життєву ситуацію: опинившись у незнайомому місті, ви вирішили дістатися з точки А у точку Б на таксі. Велика ймовірність того, що доставлять вас на місце, вибравши найдовший і найдорожчий маршрут. Якщо таке з Вами дійсно траплялося, значить, ви платили за те, що не були підготовлені достатньою мірою до цілком очікуваної ситуації. Навіть цей простий приклад демонструє важливість підготовчої роботи, а в умовах реальних ділових переговорів вона є абсолютно необхідною.

Підготовчий період може початися задовго до фактичного старту переговорів і включає два основних аспекти: організаційний і змістовний.

*Організаційний аспект.* Незалежно від теми майбутніх переговорів у ході їх підготовки сторони мають узгодити ряд питань процедурного характеру.

Передусім необхідно здійснити вибір місця і часу зустрічі. Тут можуть бути реалізовані різні варіанти. При виборі місця проведення переговорів слід пам'ятати про те, що люди комфортніше почуваються на «своїй території», ніж на «чужій», незалежно від того, чи це кабінет, офіс чи країна. А тому приймаюча сторона має певну перевагу. Можливий і вибір нейтральної території.

Що стосується параметра часу переговорів, то їх початок залежить, головним чином від реальних можливостей підготовки. Водночас тривалість переговорів може бути дуже різною: від одного-двох днів до кількох місяців [141].

*Визначення порядку денного* – не менш важлива складова підготовки до переговорів. Порядок денний виступає впливовим інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, встановлюється порядок їх обговорення, вирішується питання про тривалість виступів опонентів. Розробка порядку денного може перетворитися у непросту проблему. Однак, якщо порядок денний розроблений якісно, то це вносить ясність у процедуру проведення засідань, що особливо важливо за наявності цілого ряду проблем, а також у ситуаціях багатосторонніх переговорів.

Організаційна сторона підготовчого періоду пов'язана і з рішенням важливого завдання – формування складу учасників переговорів. У цьому випадку необхідно вирішити такі питання: хто очолить делегацію, який буде її кількісний і персональний склад. Вирішуючи питання про главу делегації, важливо враховувати не тільки рівень проведення переговорів, наявність повноважень для прийняття тих чи інших рішень, але і можливі особисті симпатії і антипатії опонентів.

Склад учасників багато в чому залежить від того, які питання передбачається обговорити в ході переговорів, і тому включення кожного члена до складу делегації має визначатися тим, чи здатна саме ця людина додати щось істотне до майбутнього діалогу сторін. В іншому випадку необгрунтовано велика кількість учасників може викликати організаційні труднощі в процесі переговорів.

*Змістовний аспект.* У ході підготовчого періоду сторони обов'язково вирішують ряд завдань, які і складають, власне, підготовку до майбутніх переговорів:

- аналіз проблеми та інтересів сторін;
- оцінка можливих альтернатив до переговорної угоди;
- визначення переговорної позиції;

– розробка різних варіантів вирішення проблеми і формулювання відповідних пропозицій;

– підготовка необхідних документів і матеріалів [141].

1. Найважливіша складова змістовної сторони підготовчої роботи – це аналіз проблеми та інтересів сторін. Жоден хороший боксер не вийде на ринг, не вивчивши сильні і слабкі сторони майбутнього супротивника, його улюблені прийоми і специфіку стилю. Майбутні переговори можуть увінчатися успіхом лише в тому випадку, якщо сторони досконально проаналізують ситуацію і зберуть необхідну інформацію. Нехтування такого роду діями може значно послабити позиції тієї чи іншої сторони, призвести до зриву переговорів або укладення невигідної для кого-небудь із учасників угоди.

Важливо розібратися також з хитросплетеннями інтересів, що стоять за тією чи іншою проблемою. Завдання це непросте, і пошук його вирішення вимагає серйозних зусиль. Слід аналізувати не тільки власні інтереси, а й інтереси опонентів. В іншому разі переговори ризикують перетворитися в «діалог глухих» [146].

У договірних сторін часто складається враження, що їх інтереси взаємо виключають одне одного. Однак, це не завжди відповідає дійсності. Розбіжність між однією групою інтересів не означає відсутності у опонентів інших груп інтересів, які можуть виявитися спільними. Адже навіть якщо в переговорному процесі беруть участь лише двоє людей, то і вони мають безліч інтересів. Що вже говорити про ситуації, в які залучена велика кількість людей.

2. До початку переговорів кожна зі сторін повинна оцінити можливі альтернативи переговорній угоді. Це необхідно на той випадок, якщо переговори не завершаться успіхом. Р. Фішер і У. Юрі запропонували спеціальний термін BATNA (аббревіатура від англійського Best Alternative To a Negotiated Agreement) – найкраща альтернатива переговорній угоді, яку вони визначають так: міра, яка здатна захистити від прийняття небажаної угоди і одночасно запобігти відмові від можливої доцільної домовленості. Наприклад, якщо ви ведете переговори про підвищення заробітної плати з керівництвом своєї компа-

нії, то найкращою альтернативою переговорній угоді може бути рішення про перехід на роботу в іншу компанію, куди вас давно запрошують. BATNA підсилює вашу позицію на переговорах, яка тим виграшніше, ніж краще ця альтернатива.

Варто визначити не тільки найкращу альтернативу, але і подумати над другим і третім альтернативними варіантами. Можна скласти список усіх можливих альтернатив, які є у вашому розпорядженні на той випадок, якщо переговори не завершаться успіхом. Якщо ви ведете переговори про підвищення заробітної плати, то серед ваших альтернатив можуть виявитися такі: очікування більш сприятливої ситуації для вирішення цього питання, згода на іншу посаду, зміна професії, переїзд в інше місто або країну, прийняття рішення про відкриття власної справи [147].

Розробка можливих альтернатив передбачає проведення таких операцій:

- обдумування плану дій на той випадок, якщо угода не буде досягнута;

- удосконалення кількох кращих ідей і розробка їх практичного втілення;

- вибір найбільш прийняттого варіанту для його здійснення у тому випадку, якщо під час переговорів угоду з опонентами не буде досягнуто.

Слід не тільки оцінити власні альтернативи переговорній угоді, а й спробувати скласти аналогічний список варіантів, наявних у іншої сторони. Подібні дії дозволяють реально оцінювати очікувані результати переговорного процесу.

3. Наступний крок у підготовці до переговорів – це визначення переговорної позиції. Найчастіше учасники переговорів мають на увазі під позицією офіційно заявлену точку зору, погляд на проблему. Сторони повинні продумати питання про позиції, які будуть винесені на початок переговорів. Опоненти часто схильні починати обговорення з розгляду тих аспектів проблеми, за якими їх позиції не збігаються. Подібна тактика може призвести до ускладнення переговорного процесу, і перспектива досягнення угоди стає вельми примарною.

4. У процесі підготовки до переговорів кожному з учасників необхідно також розробити різні варіанти вирішення проблеми і сформулювати пропозиції, які відповідають тому чи іншому варіанту рішення. Навіть якщо предметом обговорення є одна проблема, то і в цій ситуації навряд чи можна говорити про наявність лише двох варіантів її вирішення – по одному на кожного опонента. Такий підхід сторін відразу заводить переговори, що ще й не почалися, у глухий кут, тому що, швидше за все, ці варіанти вирішення взаємоне прийнятні. Навпаки, слід збільшити «пиріг», перш ніж розділити його. Тому, готуючись до майбутніх переговорів, необхідно розробити кілька можливих варіантів вирішення, враховуючи як власні інтереси, так і інтереси опонентів.

Важливо сформулювати і пропозиції, які відповідають тому чи іншому пропонованому варіанту рішення. Висунуті пропозиції, по суті, є вінцем підготовчої роботи, що відображають бачення учасників проблеми, їх інтересів, можливих прийнятних для них альтернатив, заявлених позицій, варіантів вирішення. Тому пропозиції сторін повинні бути зрозумілі і точні [141].

5. Змістовна сторона попередньої роботи завершується підготовкою необхідних матеріалів довідкового характеру та документів (текстів виступів, проектів пропозицій, передбачуваних підсумкових документів). Вирішення цього завдання завершує змістовну частину підготовки до переговорів. Письмова форма викладу хороша тим, що змушує відточувати точність формулювань, логіку пропозицій, обґрунтованість рішень, що позитивно позначиться на ході ведення переговорів.

Проведена учасниками цілеспрямована підготовка до переговорів дозволяє мінімізувати ризики їх ускладнень або зриву і розраховувати на результативність майбутнього переговорного процесу. Не варто забувати – «той, хто добре підготувався до бою, наполовину переміг».

#### *Ведення переговорів*

Власне переговори починаються з того моменту, коли сторони приступають до обговорення проблеми. На першій же зустрічі необхідно узгодити процедурні питання, основні

параметри яких були визначені в ході підготовки до переговорів. До числа питань, які потребують взаємного схвалення сторін, відносяться такі:

- порядок денний;
- тимчасові рамки як окремих зустрічей, так і самого переговорного процесу;
- черговість виступів опонентів;
- порядок прийняття рішень.

Процес ведення переговорів пов'язаний з прямою взаємодією опонентів і є неоднорідним за своїми завданнями. Відповідно можна виділити наступні етапи ведення переговорів:

- 1) уточнення інтересів і позицій сторін;
- 2) обговорення, що передбачає вироблення можливих варіантів вирішення проблеми;
- 3) досягнення угоди.

*Уточнення інтересів і позицій сторін.* Попередньо проведена підготовка до переговорів не означає, що сторони мають повне і адекватне уявлення про інтереси та позиції одна одної. Тому на першому етапі ведення переговорів взаємодія між опонентами полягає передусім у обміні інформацією щодо найбільш важливих спірних питань, інтересів сторін, точок зору і позицій одна одної щодо наявної проблеми [141].

Якщо учасники переговорів орієнтуються на стратегію «позиційного торгу», то найчастіше прагнуть відразу ж викласти свої максимальні вимоги. Треба визнати, що навіть в умовах співпраці дуже рідко ситуація розвивається тільки по одному шляху – тому, який запропонований з самого початку. Тим більше це характерно для переговорів в умовах конфлікту. Первісна жорстка позиція зменшує шанси сторін на угоду.

Важливість цього етапу полягає і в тому, що він має істотне значення для формування атмосфери, в якій будуть проходити переговори. Якщо сторони не зуміли налагодити нормальні робочі відносини, то у них навряд чи є шанс досягти якихось домовленостей.

Елементи, що сприяють формуванню доброзичливої атмосфери в процесі ведення переговорів:

1. Раціональність. Необхідно зберігати спокій, навіть якщо інша сторона проявляє емоції. Будь-яка нестриманість руйнівним чином діє на взаємини сторін.

2. Розуміння. Постарайтеся зрозуміти опонента. Зневага до його точки зору обмежує можливість досягнення угоди.

3. Спілкування. Прямі контакти завжди можуть бути використані для поліпшення відносин між опонентами.

4. Достовірність. Уникайте використання неправдивої інформації.

5. Уникання повчального тону. Зневажливі інтонації, менторський тон, безапеляційність висловлювань трактуються як демонстрація переваги, прояв неповаги і викликають роздратування.

6. Відкритість до сприйняття іншої точки зору. Постарайтеся вникнути в суть уявлень опонента. Адже зрозуміти точку зору іншого – ще не означає погодитися з нею. А нетерпимість до поглядів опонента – це якраз шлях до розриву відносин [141].

*Обговорення* – це другий етап ведення переговорів, найвідповідальніший і, як правило, найважчий. На цьому етапі учасники переговорів повинні виробити основні параметри спільного вирішення проблеми. Вносячи пропозиції, розкриваючи той чи інший варіант рішення і обговорюючи ці варіанти, опоненти можуть посилити або послабити власні позиції, багато в чому визначаючи цим результат переговорів. Не останню роль відіграють уміння слухати, переконувати, задавати питання, мислити творчо. Варто зупинитися детальніше на цих уміннях.

1. Уміння слухати лежить в основі будь-яких переговорів. Часто опоненти впевнені, що вони адекватно зрозуміють один одного, не докладаючи особливих зусиль. Однак слухання – це дуже непросте мистецтво. Для адекватного сприйняття і розуміння інформації учасники переговорів мають опанувати прийоми нерелексивного і релексивного слухання.

2. Уміння переконувати необхідне для того, щоб домогтися згоди опонента з висловленою точкою зору. Характерною

особливістю переконання є те, що воно звернене передусім до розуму людини і здійснюється за допомогою аргументації, тобто системи тверджень, призначених для обґрунтування або спростування будь-якої думки.

Для обґрунтування своєї точки зору або спростування точки зору опонента можна використовувати різні методи аргументації.

Методи аргументації [141]:

1) фундаментальний – виклад фактів і конкретних відомостей;

2) метод протиріччя – заснований на виявленні суперечностей у міркуваннях опонента;

3) метод формулювання висновків – заснований на точній аргументації, яка за допомогою власних висновків веде до бажаного підсумку;

4) метод порівняння – додає міркуванням яскравості, робить їх більш зримими;

5) метод «так ..., але» використовується у тому випадку, якщо опонент акцентує увагу або тільки на перевагах, або тільки на слабких сторонах обговорюваного варіанта вирішення проблеми. Метод дозволяє спочатку погодитися з твердженням, а потім заперечити його, що дає хороший психологічний ефект;

6) метод підхоплення репліки – передбачає вміння застосувати репліку опонента з метою посилення власної аргументації.

3. Уміння задавати питання – не менш важлива складова ефективного обговорення пропозицій сторін. Правильно поставлене запитання дозволяє уточнити точку зору опонента, отримати від нього додаткову інформацію, активізувати процес обговорення, направити дискусію у потрібне русло.

4. Уміння мислити творчо. Всі зусилля сторін у процесі обговорення пропозицій щодо розроблення можливих варіантів вирішення проблеми можуть обернутися крахом, якщо опоненти самі створюють перешкоди на цьому шляху. Проблема полягає в тому, що люди нерідко схильні до шаблонного мислення.

Шаблонність мислення учасників переговорів перешкоджає пошуку можливо більшого числа варіантів вирішення

проблеми. Щоб цю перешкоду подолати, опонентам слід навчитися мислити творчо, що передбачає певні вміння, зокрема:

- відмовитися від того чи іншого стереотипу;
- вільно переходити від одного аспекту питання до іншого;
- знаходити несподівані, унікальні рішення.

Типові помилки, що сковують творче мислення опонентів [182]:

1. Передчасне судження. Критичний настрій і попередні оцінки звужують поле зору, обмежуючи кількість пропонуванних варіантів. Безліч переговорів могло б мати кращий результат, якби їх учасники не відкидали відразу чужі ідеї.

2. Пошук єдиного варіанту. Оскільки в основу угоди ляже якесь одне рішення, сторони з самого початку прагнуть знайти цей єдиний варіант.

3. Впевненість у неможливості «збільшити пиріг». Перешкодою для створення різноманітних варіантів вирішення проблеми є впевненість опонентів у тому, що виграш для одного можливий лише за рахунок програшу іншого.

4. «Вирішення їхньої проблеми – це їхня проблема». Вступаючи на шлях переговорів, учасники орієнтуються на укладання тієї чи іншої угоди. Але при цьому часто концентрують зусилля головним чином на способах реалізації лише власних інтересів, надаючи іншій стороні самостійно піклуватися про вирішення своїх проблем.

Подібні прорахунки учасників переговорів створюють складні для подолання бар'єри на шляху до досягнення угоди. Уникнути їх можна, скориставшись рекомендаціями, що викладені нижче.

Рекомендації щодо створення варіантів вирішення проблеми [209].

1. Відокремлюйте пошук варіантів від їх оцінки. Учасникам переговорів необхідно спочатку виробити можливі рішення і лише потім вибрати найбільш прийнятні серед них.

2. Розширюйте коло варіантів. Імовірність того, що вирішення проблеми буде знайдене, велика лише в тому випадку, якщо сторонам є з чого вибирати.

3. Шукайте взаємну вигоду. Найчастіше опоненти розглядають переговори як бій, у якому може бути тільки один переможець. При такому підході або переговори заходять у глухий кут, або ціна перемоги виявляється занадто високою. Ефективнішим буде інший шлях:

- опонентам необхідно виявити спільні інтереси, які сприяють досягненню угоди;

- учасникам переговорів слід орієнтуватися на оптимальне задоволення протилежних інтересів;

- успіх переговорів може бути забезпечений узгодженням різних інтересів, які не перетинаються. У цьому випадку задоволення інтересів однієї сторони не зачіпає інтереси іншої. Прикладом, що дозволяє побачити поєднання різноманітних інтересів, може бути практика торгівлі житлом, що будується. І продавець, і покупець зацікавлені в здійсненні угоди. Однак, будівельна компанія прагне підняти ціну квартири до максимуму, покупець же, навпаки, зацікавлений в її зниженні. Досягнення угоди можливе на основі відмінності інтересів: покупець готовий чекати закінчення будівництва, якщо він заплатить меншу суму; продавець згоден на зниження ціни, якщо він отримає гроші зараз.

4. Намагайтеся полегшити опоненту прийняття рішення. Підсумком переговорів має стати рішення, що влаштовує обидві сторони. Тому успіх кожної зі сторін невіддільний від обоїпільної згоди з пропонованим рішенням проблеми. Відповідно до цього брак уваги до думки опонента про можливі варіанти вирішення згубний для результату переговорів. Навпаки, слід орієнтуватися на варіанти, кращі не тільки для вас, але і для іншої сторони. У процесі обговорення важливо враховувати відповідність можливого рішення принципам, словам і діям опонента.

Навіть в умовах співпраці сторін переговорний процес не просто довести до логічного завершення. Тим більше це справедливо по відношенню до конфліктних ситуацій.

Нерідко учасники переговорів, прагнучи до досягнення односторонніх переваг, демонструють орієнтацію на жорсткий стиль позиційного торгу. У цьому випадку обговорення, що

передбачає вироблення можливих варіантів вирішення проблеми, не приносить бажаного результату, і переговори призупиняються. У цій ситуації можливі два варіанти подальших дій опонентів.

1. Вихід із-за столу переговорів. У разі реалізації цього варіанту важливо враховувати ряд аспектів:

- переривати переговори слід лише після ретельного аналізу і оцінки ситуації;

- не варто завершувати переговори в той момент, коли ви розсерджені чи під впливом миттєвого імпульсу;

- слід чітко викласти опонентові суть розбіжностей, які змусили вас піти на рішучий крок;

- ніколи не спалюйте мости. Більшість взаємодій носять не разовий, а повторюваний характер. Такими є відносини держав на міжнародній арені, прихильників протиборчих партій у парламенті, партнерів по бізнесу, керівників і підлеглих, учасників родинних стосунків тощо;

- якщо ви вважаєте, що відновлення переговорів має сенс, повідомте про це опонентові;

- якщо перший крок назустріч зробив ваш опонент, гідно оцініть його вчинок і не відкидайте з порогу його пропозицій.

У разі виходу з-за столу переговорів сторони приступають до односторонніх дій, реалізуючи свої альтернативи до переговорної угоди, які були визначені на стадії підготовки. З одного боку, наявність у опонентів досить привабливою ВАТНА значно підвищує небезпеку зриву переговорів і послаблює обопільне прагнення запобігти цьому зриву. З іншого боку, наявність альтернатив до переговорної угоди і перехід до односторонніх дій дозволяють захистити опонентів від прийняття небажаних домовленостей. Однак, не варто забувати, що, вступивши на шлях переговорів, учасники визнали свою залежність один від одного.

2. Пошук позитивного виходу з ситуації, що склалася, передбачає продовження переговорів. У цьому випадку досить ефективним може бути використання чисто технічного засобу – оголошення перерви на переговорах. Це дає можливість учасникам проаналізувати хід переговорів, оцінити стан справ,

провести консультації всередині своєї делегації або з ким-небудь зі сторони, знизити емоційне напруження на переговорах, продумати можливі варіанти виходу їх тупикової ситуації.

У результаті з'являється реальний шанс відновити переговорний процес. Оцінити позитивну роль перерви на переговорах можна, звернувшись до власного досвіду. Напевно добре згадати ситуації, коли обговорення спірних питань з батьками, друзями, колегами по роботі, перенесене на інший день, завершувалося взаємоприйнятним рішенням. Якщо сторони прагнуть вирішити проблему спільно, шляхом переговорів, то результатом етапу обговорення стає визначення основних варіантів такого рішення, і сторони переходять до третього етапу.

#### *Досягнення угоди. Переговорний простір [209]*

Третій етап ведення переговорів завершує тривалий і важкий пошук рішення проблеми: сторони приступають до розроблення підсумкових домовленостей.

Під час роботи над угодою учасникам переговорів належить зробити остаточний вибір, який повинен знаходитися у зоні допустимих для обох сторін рішень. Допустимі рішення – це такі домовленості, на які в принципі опоненти можуть погодитися. Сфера, у межах якої можливе досягнення угоди, називається переговорним простором.

#### *Типи рішень у ході досягнення угоди [209]*

Відмінності у підсумкових домовленостях залежать від того, який тип рішення ліг в їх основу.

1. Середнє або компромісне рішення – типове рішення на переговорах, досягається у випадку, коли сторони йдуть на взаємні поступки. Водночас поступки повинні бути приблизно рівноцінні. Найлегше це визначити в ситуації «купівлі – продажу». Продавець запитує максимальну ціну за свій товар, а покупець пропонує мінімальну. Якщо сторони зацікавлені в укладанні угоди, то починається переговорний процес: продавець і покупець, не випускаючи з уваги власної вигоди, роблять послідовні вчинки.

2. Асиметричне рішення відрізняється тим, що поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої. Угода на

основі такого рішення найчастіше приймається в наступних ситуаціях:

- має місце значна різниця у співвідношенні сил опонентів;
- одна зі сторін готова значною мірою поступитися своїми інтересами заради майбутньої очікуваної вигоди;
- проблема, яка потребує вирішення, для одного з учасників менш важлива в порівнянні з перспективами подальших взаємин;
- переговори ведуться на тлі конфліктних відносин;
- один з учасників переговорів вважає подальшу конфронтацію ризикованою і такою, що загрожує великими втратами.

3. Принципово нове рішення – це те, яке максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Пошук такого рішення найбільш складний і вимагає кропіткої роботи учасників переговорів. Таке рішення може бути знайдене на основі ретельного аналізу співвідношення інтересів сторін. Це дозволяє виявити інтереси, які не перетинаються, і тим самим завершити переговори на умовах взаємного задоволення сторін.

Інший шлях до принципово нового рішення можливий через зміну інтересів або їх переоцінку. У цьому випадку має місце включення обговорюваної проблеми в більш широкий контекст. Наприклад, коли опоненти об'єднуються перед можливістю спільної, більш серйозної небезпеки, тоді їх особисті протиріччя сприймаються інакше.

Характеризуючи принципово нове рішення, слід зазначити, що на практиці воно часто включає тією чи іншою мірою елементи компромісу.

*Остаточний вибір рішення у ході досягнення угоди [209]*

Робота над угодою може здійснюватися у двох варіантах. Один передбачає спочатку укладання угоди в загальних рисах, а потім – узгодження деталей з кожного спірного питання. Інший шлях – учасники переговорів послідовно узгоджують кожне спірне питання, що створює серію деталізованих домовленостей. Комбінація цих часткових рішень і становить підсумкову угоду. Який би варіант не був обраний, робота над угодою включає в себе ряд послідовних дій.

Передусім учасники переговорів повинні розробити об'єктивні критерії, що дозволяють оцінити вироблені варіанти вирішення проблеми. Можуть бути використані такі критерії:

- загальні цінності, моральні принципи;
- звичаї і традиції, шановані обома сторонами;
- закони, інструкції, професійні норми;
- експертні оцінки;
- прецеденти;
- ціни.

Використовувані критерії повинні бути незалежні від бажань сторін, інакше вони не будуть сприйматися як справедливі. Критерії повинні бути практичними і влаштовувати всіх учасників переговорів.

Наступний крок учасників переговорів під час роботи над угодою – за допомогою об'єктивних критеріїв вибрати найбільш прийнятне рішення. Незалежно від того, чи застосовується позиційний торг, чи конструктивні переговори, розраховувати на міцність домовленостей можна тоді, коли в їх основі – рішення, яке влаштовує обидві сторони.

І нарешті, останнє – затвердження рішення на основі обраного методу. На двосторонніх переговорах процедура ухвалення рішення достатньо проста. Якщо опоненти орієнтуються на стратегію торгу, то рішення приймається, якщо обидві сторони згодні з ним або одна сторона просто капітулювала. У ситуації конструктивних переговорів має місце не тільки обопільна згода сторін, але і відсутність вимушеного характеру такої згоди. На багатосторонніх переговорах застосовуються два методи прийняття рішення: консенсус і більшість голосів.

Метод консенсусу (від лат. *Consensus* – згода, однаковість) передбачає згоду всіх учасників переговорів з виробленим рішенням. Метод базується на «визнанні чужих інтересів як умови здійснення інтересів власних». Угоди, вироблені на основі консенсусу, найбільш міцні, оскільки цей метод несумісний з негативною позицією хоча б одного з опонентів. Однак, консенсус має і недоліки:

- якщо хоча б один з опонентів заперечує, то рішення не буде затверджене, і переговори зайдуть у безвихідь;

– необхідність багаторазових погоджень може бути використана для затягування переговорного процесу;

– небезпека зриву переговорів практично на фініші може змусити сторони до прийняття рішень з розпливчастими формулюваннями.

Якщо ж учасники переговорів використовують метод більшості для затвердження рішення, то у них більше шансів досягти згоди. Однак, у цьому випадку актуальною стає проблема виконання домовленостей.

#### *Закріплення рішення у ході досягнення угоди [209]*

У разі успіху переговори завершуються закріпленням рішення у підсумкових документах або обмежуються усними домовленостями – залежно від ступеня офіційності ситуації. Ясно, що письмове закріплення домовленостей зменшує можливість їх довільного тлумачення надалі. Однак, у рамках міжособистісних відносин така практика найчастіше відсутня. Це дає можливість сторонам за бажанням з більшою легкістю порушувати умови договору або зовсім анулювати його.

Слід мати на увазі, що не завжди переговори ведуться у жорсткій відповідності з викладеною схемою. У міру просування до результату переговорів їх учасники можуть повертатися до питань, розглянутих раніше. Але загальна логіка послідовності етапів ведення переговорів повинна зберігатися. Її порушення може призвести до затягування переговорного процесу або навіть до його зриву.

#### *Аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей*

Період прямої взаємодії сторін завершився, але говорити про закінчення переговорів було б передчасно. Опоненти залишають стіл переговорів, а сам переговорний процес вступає в завершальну стадію аналізу результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

#### *Підсумковий аналіз переговорів*

Передусім кожній зі сторін необхідно проаналізувати проведені переговори незалежно від того, були вони вдалими чи ні, і вирішити:

- наскільки добре була проведена підготовка до переговорів;
- чи була дотримана запланована програма переговорів;
- який був характер взаємин з опонентами;
- які аргументи були переконливими для опонентів, а які вони відхилили і чому;
- довелося йти на поступки і якими будуть їхні наслідки;
- які виникали труднощі в процесі переговорів;
- які перспективи подальших взаємин;
- який досвід переговорів можна використовувати в майбутньому;
- які основні причини досягнутих результатів [209].

Зримо критерієм результативності переговорів є досягнута угода, але її наявність не слід трактувати як безумовний успіх. Для оцінки успішності переговорів можна використовувати низку критеріїв.

1. Ступінь вирішення проблеми. Досягнута в ході переговорного процесу угода є свідченням того чи іншого вирішення проблеми. Однак залежно від характеру домовленостей підсумок взаємодії сторін різний:

- досягнення взаємовигідного результату знімає проблему з порядку денного і створює міцний фундамент для подальших взаємин сторін;
- поразка у тій чи іншій мірі однієї зі сторін ставить під загрозу дотримання угоди.

2. Суб'єктивні оцінки переговорів і їх результатів. Переговори увінчалися успіхом, якщо обидві сторони задоволені їх результатами і розцінюють досягнуту угоду як справедливе вирішення проблеми. Втім, не виключено, що згодом ці оцінки зміняться.

3. Виконання умов угоди. Необхідно пам'ятати, що навіть блискучий результат переговорів помітно потьмяніє, якщо виникнуть проблеми з виконанням зобов'язань, взятих на себе сторонами.

#### *Виконання досягнутих умов*

Готовність сторін до виконання умов угоди дозволяє не тільки оцінити ступінь успішності переговорів. Цей аспект є та-

кож важливу змістовною характеристикою останньої стадії переговорного процесу. Результат переговорів стає сумнівним, якщо його учасники не поспішають з виконанням умов договору.

Найкращий спосіб забезпечити довготривалий ефект переговорів – це включення до угоди плану щодо її реалізації. Важливо, щоб у плані чітко було обумовлено, що необхідно зробити, до якого терміну, чиїми силами.

Крім того, в підсумковому документі можна обумовити і процедуру можливого перегляду угоди або її частин.

Учасникам переговорів слід приступати до виконання взятих на себе зобов'язань якомога швидше, оскільки відстрочка виконання може викликати сумніви і недовіру сторін одна до одної.

Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії.

Для того, щоб діагностувати майбутній хід переговорів, передбачати сфери можливих конфліктів і визначити стратегічні шляхи їхнього вирішення необхідно враховувати певні культурні та національні особливості їх учасників (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**Американський, європейський та азіатський національні стилі побудови комунікації в процесі ведення ділових переговорів**

Загальні характеристики переговорів	Стиль переговорів	Неформальні особливості переговорів
<b>Американський стиль побудови комунікації</b>		
1. Значну увагу приділяють саме деталям, які пов'язані з реалізацією домовленостей.	Американці дотримуються правила: «час=гроші», тому використовують час дуже раціонально та	На ділових зустрічах американці поводять себе відкрито, дружесно. Вони люблять говорити про родину,

<p>2. Демонструють позитивний настрій, відкритість, енергійність, дружелюбність.</p> <p>3. Не дотримуються надто офіційної манери комунікації в процесі ведення переговорів.</p>	<p>ефективно. У зв'язку з цим переговори проводять швидко та раціонально саме за допомогою цифрових майданчиків.</p> <p>Дуже якісно володіють інструментарієм проведення переговорів і офлайн, і онлайн, однак є прихильниками саме онлайн майданчиків.</p> <p>На переговорах сторони використовують документи, письмові чорнові угоди, докладно визначають терміни виконання зобов'язань. Американських партнерів відрізняють професіоналізм, енергійність, надмірний натиск.</p>	<p>хобі, та дозвілля. Однак бажано не порушувати тему політики та релігії.</p> <p>Розмовляють зазвичай голосно та багато жестикулюють.</p>
<p><b>Німецький стиль побудови комунікації</b></p>		
<p>1. Німецьким бізнесменам притаманна особлива точність, пунктуальність, педантичність та організованість.</p> <p>2. Манері ведення переговорів та побудови комунікації властивий певний рівень скепсису.</p> <p>3. Передбачаються великі штрафи стосовно гарантійного періоду на товар, що постачається.</p>	<p>Вони детально обґрунтовують свою позицію.</p> <p>Поступово, поетапно обговорюють питання. Стиль такого спілкування об'єктивний, прямий і ясний, велике значення приділяється точності і дослівній інтерпретації.</p>	<p>Не прийнято порушувати неформальні теми для бесіди.</p>
<p><b>Англійський стиль побудови комунікації</b></p>		
<p>1. Демонструють поєднання прагмати-</p>	<p>Англійці демонструють повагу до парт-</p>	<p>Позитивно реагують на неформальні бесі-</p>

<p>зму, емпіризму з гнучкістю ставлення до розгляду питань. 2. Поважають власність, вирізняються стриманістю, скрупульозністю, діловитістю.</p>	<p>нера та завжди терпляче слухають, однак це не завжди означає згоду з думкою партнера. Вважають, що бесіди не за темою є дурним тоном та нав'язуванням себе.</p>	<p>ди в межах ділових зустрічей, уникають тем про особисте життя, релігію, життя королівської родини та тем, пов'язаних із Північною Ірландією. Дорогі подарунки сприймаються як хабар.</p>
<p>Японський стиль побудови комунікації</p>		
<p>1. Уникають обговорень і зіткнень позицій під час офіційних переговорів. 2. Удаються до тиску, якщо розуміють, що мають справу зі слабким партнером.</p>	<p>Упродовж переговорів не змінюють свої позиції та тактику ведення переговорів. Японці йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона.</p>	<p>Важливе значення має етикет і знання щодо культури японців: не використовувати рукостискання, уникаючи погляду в очі, знати, в який момент треба зробити уклін, уникання обговорення релігії та філософії. З пересторогою ставляться до жінок-бізнесменів.</p>

З урахуванням національних і культурних особливостей учасників переговорів, можна також використовувати класифікацію Гевіна Кеннеді. Він розробив унікальну концепцію класифікації переговорників, котра допоможе кожному переговорнику правильно визначити модель, стратегію та техніки переговорів, які слід використати в кожному окремому випадку. Водночас переговорники діляться на 4 типи.

Перший «Віслюки». Цей тип переговорників перебуває у стані незнання про існуючі приховані можливості. Зазвичай це проявляється у схильності до непередбаченого, передбачуваного опору, коли того, що він отримує (як правило, не дуже багато) у результаті переговорів, очевидно недостатньо, щоб визнати дані переговори успішними. «Віслюки» дуже принципові та вперті, не вміють бути гнучкими залежно від ситуації.

Другий «Вівці». Цей тип вважає, що отримати хоча б щось – це вже добре. «Вівці» з легкістю приймають вибір інших

людей і є досить гнучкими в умінні домовлятися, але, при цьому, залишаються жертвами впливу інших. Такі переговорники ніколи не будуть відстоювати свої інтереси. Вони воліють краще здатися, ніж розлютити або розчарувати контрагента.

Третій «Лиси». Цей тип переговорників є найспритнішим і найхитрішим. Вони дійсно розуміють, що відбувається, і твердо впевнені, що заслуговують на те, чого добиваються. Велика кількість «Лисів» процвітають лише через свою спритність. Вони впевнені в собі та своїх силах, їх прагматизм майже не має меж, а також вони вправно грають на усіх слабких місцях «Овець». Та й «Віслюки» для них також не є проблемою.

Четвертий «Сови». Такі переговорники досить мудрі та вміють правильно оцінити довгострокову вигоду. «Сови» зазвичай будують міцні взаємовідносини з іншою стороною та готові до небезпеки та можливостей, які з'являються через таку поведінку. Таких переговорників поважають за те, що вони роблять, і як вони це роблять.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Що означає культура ділового спілкування?
2. Назвіть принципи ефективного ділового спілкування.
3. Як ви вважаєте, чи вступають у суперечність етичні норми ділового спілкування з цілями бізнесу?
4. Які рекомендації з підвищення ефективності ділового спілкування є найбільш актуальними на сьогоднішній момент?
5. Які фактори, на вашу думку, перешкоджають ефективному діловому спілкуванню?
6. Які є правила підготовки ділових зустрічей?
7. Назвіть варіанти організації зустрічей у просторовому аспекті.
8. Які особливості бізнес-комунікацій ви знаєте?
9. Вкажіть, які є наслідки соціальної стереотипізації.
10. Назвіть фактори, які впливають на хід комунікацій.
11. Поясніть взаємозв'язок комунікацій і професіонального розвитку.
12. Як ви охарактеризуєте структуру особистості за типовим та індивідуальним характером?

13. Опишіть вплив кожного типу темпераменту на бізнес-комунікації.
14. Як здібності детермінують бізнес-комунікації?
15. Назвіть риси характеру особистості та їх вплив на бізнес-комунікації.
16. У чому полягає специфіка міжособистісної комунікації?
17. Охарактеризуйте психологічні механізми розуміння у процесі бізнес-комунікації.
18. Обґрунтуйте зміст правил ефективних бізнес-комунікацій.
19. Назвіть стратегії ведення переговорів.
20. Як Ви охарактеризуєте переваги жорсткого і м'якого стилів ведення переговорів?
21. У чому сутність змістовного аспекту підготовки до переговорів?
22. Як Ви поясните сутність аббревіатури BATNA?
23. Які елементи сприяють формуванню доброзичливої атмосфери в процесі ведення переговорів за Р. Фішером і С. Брауном?
24. Які три уміння слід розвивати, щоб стати ефективним переговорником?
25. Наведіть приклади уміння мислити творчо і виходу за шаблонне мислення.
26. Які типові помилки можуть сковувати творче мислення опонентів?
27. Які Ви знаєте типи рішень у ході досягнення угоди?
28. Визначте критерії остаточного вибору рішення у ході досягнення угоди.
29. Які переваги і недоліки двох методів прийняття рішення: консенсусу і більшості голосів?
30. Обґрунтуйте важливість закріплення рішення у ході досягнення угоди.

### ***Тести для самоконтролю***

1. За способом проведення нарада, яка передбачає порядок, за якого керівник визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він хоче вислухати, є:

- а) дискусійна;
- б) автократична;
- в) сегрегативна;
- г) довільна.

2. При веденні телефонних розмов у системі комунікацій на етапі прийняття рішень використовують правило:

- а) забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів;
- б) складання плану переговорів;
- в) порівняння цілей переговорів із їхніми результатами;
- г) передавання інформації.

3. Для того щоб ефективно використовувати телефон у діловому спілкуванні, необхідно враховувати принципи:

- а) абстрактності;
- б) орієнтованості на свої проблеми;
- в) стислості;
- г) обмеженості інформації.

4. Функціями управління бізнес-комунікаціями є:

- а) обмін інформацією;
- б) спілкування працівників з одного ділового середовища;
- в) пошук і впровадження нових заходів;
- г) усі відповіді правильні.

5. Основними завданнями бізнес-комунікацій в управлінні організацією є:

- а) створення та утримання іміджу;
- б) отримання точної та своєчасної інформації;
- в) формування ефективних управлінських рішень;
- г) усі відповіді правильні.

6. Основними видами бізнес-комунікацій є:

- а) ділові переговори;
- б) телефонні розмови;
- в) нарада і збори;
- г) усі відповіді правильні.

7. Основними етапами в організації ділової наради є:

- а) підготовка наради;
- б) перебіг наради;
- в) підсумовування наради;
- г) усі відповіді правильні.

8. Основними умовами ефективності наради є:
- а) наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;
  - б) усі учасники повинні бути завчасно поінформовані про дату, час, місце, порядок денний і забезпечені матеріалами наради;
  - в) після завершення наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений усім учасникам і виконавцям;
  - г) усі відповіді правильні.
9. Основними особливостями конструктивних переговорів є:
- а) учасники спільно аналізують проблему і спільно шукають варіанти її вирішення;
  - б) увага концентрується не на позиціях, а на інтересах сторін, що передбачає їх виявлення, пошук спільних інтересів;
  - в) учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів вирішення проблеми, що вимагає не звужувати розрив між позиціями в пошуках єдиного правильного рішення;
  - г) усі відповіді правильні.
10. Основними методами аргументації є:
- а) метод суперечностей;
  - б) метод формулювання висновків;
  - в) метод порівняння;
  - г) усі відповіді правильні.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладачі: Б. Л. Ковальов, А. В. Павлик, С. М. Федина. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.
2. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навч. посіб. / Л. В. Батченко, І. С. Бондар, В. А. Русавська. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 300 с.
3. Бізнес-комунікації в менеджменті. Практикум : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня, Г. Я. Митрофанова, В. Є. Момот, О. М. Литвиненко, О. А. Євтушенко. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. 62 с.
4. Бізнес-комунікації : навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / Укладач: Л. М. Шульгіна. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

5. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес – етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1 (77). С. 44–50. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27653>

6. Варламова М. Л. Крос-культурні аспекти ведення ділових переговорів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ. 2021. Т. 72. № 5. С. 103–109. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36729>

7. Гаврилюк О., Талах Т. Ділові комунікації в системі наукових досліджень. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-68>

8. Денисюк С. Г. Комунікологія : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 102 с.

9. Дорохов О. В., Бестужева С. В., Бестужев В. О. Теоретичні аспекти розвитку ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. 2018. Вип. 35. Ч. 1. С. 10–14. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21518>

10. Завражний К. Ю. Комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств: визначення та систематизація. *Економічний форум*. 2020. №1. С. 78–88. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-11>

11. Кірев О. В. Типологія бізнес-комунікацій інноваційно-активного промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 4. URL: С. 39–46. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2014\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2014_4_8)

12. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9868>

13. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>

14. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Еконо-*

міка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>

15. Максимець О., Адамович А. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Вип. 36. Т. 2. С. 124–128. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/14998>

16. Міжнародні бізнес-комунікації: конспект лекцій / укладач Ю. В. Галинська. Суми : Сумський державний університет, 2022. 229 с.

17. Мистецтво ведення переговорів : навчальний посібник / Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В. 2021. 264 с.

18. Молоткіна В. К. Організація сучасної ділової комунікації : навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький : Видавництво КСВ, 2018. 267 с.

19. Музиченко А. В., Тронько С. П. Тайм-менеджмент про скриті резерви телефонних розмов та нарад. *Менеджмент підприємницької діяльності* : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». 2017. Вип. 3. С. 43–55. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/dspace.pdpu.edu.ua/jspui/123456789/10865>

20. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник / В. Бліхар, М. Верескля, Н. Михаліцька. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.

21. Раупов Р. Б. Трансформаційні процеси у бізнес-комунікаціях в умовах діджиталізації економіки. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 6. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)-55-61](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6)-55-61)

22. Раупов Р. Розвиток бізнес-комунікацій підприємств в умовах змін. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 102–107. URL: [10.35774/rarrrpsu2020.25.102](https://doi.org/10.35774/rarrrpsu2020.25.102)

23. Стренковська А. Комунікативні компетенції ведення ділових переговорів в умовах діджиталізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 3. С. 80–89. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/265>

24. Сучасні бізнес-комунікації : навч. посіб. / Т. М. Нетецька, Г. О. Неустроева, Л. М. Саліонович. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. 160 с.

## Тема 7

### **ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

- 7.1. *Цифрові комунікації організації: поняття, сучасні тренди та вплив на її економічну безпеку*
- 7.2. *Інструменти цифрових комунікацій бізнес-організації*
- 7.3. *Цифровий етикет*

#### **7.1. Цифрові комунікації організації: поняття, сучасні тренди та вплив на її економічну безпеку**

Сучасний світ складно уявити без цифрових технологій і різноманітних гаджетів, що не лише слугують інструментом для досягнення певних цілей, а є продовженням пам'яті, думок, дій людини. Сьогодні спостерігаємо, як мінігаджети замінюють великі комп'ютери, технологічні процеси переймають функції, котрі раніше виконувала людина, а інтернет, минаючи географічні кордони та часові обмеження, дедалі більше охоплює світ. Щороку кількість користувачів всесвітньої мережі зростає, доступнішими стають і інформація, і швидкість, з якою її можна отримати.

Цифрові комунікації – це обмін цифровим контентом у мережевому середовищі з використанням онлайн-технологій, інтернету та різноманітних технічних засобів, що дають змогу обробляти, зберігати й поширювати інформацію. Цей вид спілкування між людьми ґрунтується на принципах мультимедійності, онлайн-доступності контенту та використанні таких діджитал-каналів, як вебсайти, імейли, соціальні медіа тощо [162].

Однією з визначальних рис цифрових комунікацій є *мультимодальність* – поєднання в одному середовищі різних

видів контенту та способів їх поширення. Дослідники виокремлюють п'ять видів таких форматів:

1) нумеричний, за допомогою якого споживачі в цифровому світі висловлюють ставлення до інформації. Мабуть, найпоширенішими числовими змінними є рейтинги, які вказують на схвалення (наприклад, зірочки, великий палець вгору) та залученість користувачів (уподобання, поширення, коментарі). Попри певний скептицизм щодо цілковитої об'єктивності цих індикаторів (наприклад, вважається, що понад 60% відгуків на Amazon є фальшивими), вони структуровані, мають спільний аспект аналізу і можуть бути використані як один з інструментів оцінювання цифрових комунікацій;

2) тексти (електронні листи, відгуки на форумах, пости в соціальних мережах) допомагають передавати інформацію за допомогою традиційних лінгвістичних підходів, пунктуації. Цей формат залишається найуживанішим і найменш вимогливим до технологій поширення. І хоча люди дедалі частіше лінуються читати, читачі перекваліфікуються на глядачів, а новинні стрічки витісняють лонгріди, вочевидь, цей вид контенту не втратить актуальності за часів експансії зображень і відео;

3) аудіоформат (дзвінки, голосові повідомлення, подкасти) демонструє зростання популярності. Якщо у 2018 р. 26% американців слухали подкасти щомісяця, то у 2021-го цей показник зріс до 41%, або 116 млн людей. Для багатьох такий формат виявився зручнішим за текст чи відео. Аудіоконтент можна сприймати у фоновому режимі, не відволікаючись від кермування автомобілем або хатніх справ. З іншого боку, майже 90% інформації людина отримує за допомогою органів зору. Щоб уберегти очі, комунікати намагаються більше інформації сприймати на слух;

4) зображення є найстарішим форматом поширення інформації ще з доби печерних малюнків. Логотипи, різноманітні фото, колажі, споживчі зображення дають змогу передавати ідеї та емоції за допомогою готових візуальних образів. Вони можуть бути використані в рекламній комунікації чи вбудовані

у бренд-контент соціальних мереж. Головна вимога: зображення мають просувати ваш об'єкт, використовуючи креативні важелі, враховуючи принципи семіотики, побудову композиції, колір, яскравість, насиченість тощо;

5) відео (ролики, фільми, відеоогляди, відеочати) претендують на роль найпопулярнішого контенту сьогодення. Він поєднує різні форми комунікації: текст, аудіо та динамічні зображення, що урізноманітнює зображально-виражальні засоби впливу на аудиторію. Нині виробництво відеопродуктів є широкодоступним, і соціальні медіа використовують цю можливість для заохочення масового створення користувальницького контенту. Це огляди на YouTube, ролики в Instagram і TikTok. За даними Cisco, відео складає 82% всього інтернет-трафіка. А це означає, що комунікації активно розвиватимуться в цьому напрямі [162].

Сучасні цифрові комунікації являють собою персоналізовану та таргетовану онлайн-взаємодію бізнес-організації із ключовими споживачами інформаційного контенту, що здійснюється за допомогою використання різних інформаційних технологій комунікації.

Перевагами цифрових комунікацій порівняно з фізичними є: швидкість обміну інформацією (у текстовому, відео, аудіо, графічному форматах); зручність використання (через різноманітні гаджети); можливість ефективно взаємодіяти за рахунок поєднання усних і письмових комунікацій; можливість пришвидшити / відтермінувати відповіді; легкість відтворення інформації та її збереження; можливість створення віртуальних спільнот за сферою інтересів діяльності, а також відсутність обмежень територіально та у просторі. Недоліками цифрових комунікацій у зіставленні з фізичними є те, що вони: потребують певних навичок і вмінь користувачів; передбачають необхідність фінансових вкладень у програмне забезпечення; існує підвищена вірогідність маніпулювання фактами й створення інформації; ризик інформаційного перевантаження; хакерські атаки і крадіжка даних, а також якість комунікаційних мереж залежать від стану комп'ютерної техніки та електроживлення тощо [51].

*Система цифрових комунікацій організації* – засіб обміну інформацією між організацією та його зовнішніми і внутрішніми контрагентами з використанням Інтернет-технологій [51].

На рис. 7.1. наведено елементи системи цифрових комунікацій.



Рис. 7.1. Система цифрових комунікацій організації та її елементи

Наразі для становлення і розвитку власних систем цифрових комунікацій організації, як правило, обирають одну з двох альтернатив. Це виокремлення такої діяльності в окремий напрям роботи в організації (перша альтернатива) або ж розвиток системи цифрових комунікацій на базі Інтернет-маркетингу (друга альтернатива). Очевидно, що шлях № 2 простіший та менш витратний, включно з оптимізацією кадрового ресурсу, який буде виділений під такі відповідні цілі.

Другий шлях складніший і у плані більшого інтелектуально-кадрового ресурсу, і фінансового, і організаційного забезпечення, однак має низку переваг, включно з переходом у площину

цифрової трансформації усіх внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання. За другої альтернативи побудови системи цифрових комунікацій вони дозволяють одночасно і налагодити онлайн комунікування організації з зовнішніми контрагентами, а також істотно розвинути та посилити потенціал його класичного маркетинг-міксу, перевівши більшість його інструментів у цифрову площину, що взагалі більш мобільне, оперативне та ефективне. Важливою особливістю становлення і розвитку системи цифрових комунікацій для організації є аналіз практик поширення інформації у цифровому середовищі. В головному така інформація стосується популяризації торгових марок і товарних значків підприємства, що, своєю чергою, потребує визначення цифрової стратегії бренд-менеджменту. Головними напрямками (інструментами, засобами) просування брендів є всі канали комунікації, що включають вебсайти, електронну пошту та соціальні медіа. Крім того, оптимізація пошукових засобів є одним з основних інструментів для генерації трафіку на вебсайті. Вже перша сторінка пошукової видачі має відображати інформацію, яку важливо донести про бренд.

Розглянемо на рис. 7.2 концептуальну модель системи управління формування і розвитку цифрових комунікацій організації.

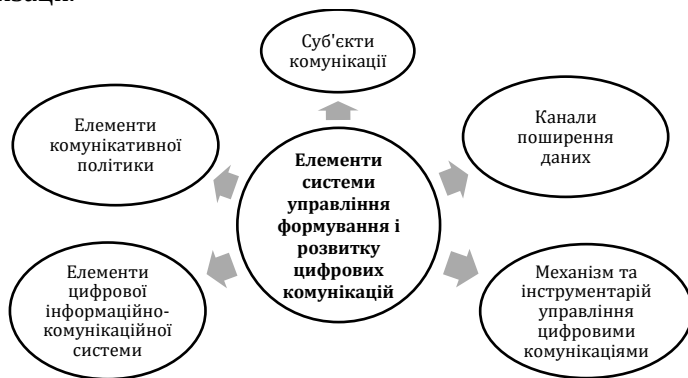


Рис. 7.2. Елементи системи управління становлення і розвитку цифрових комунікацій організації

Таким чином, топ-менеджмент організації має не тільки визначитися з відповідальними фахівцями за становлення і розвиток системи цифрових комунікацій організації (суб'єкти управління), а й чітко інституціалізувати такі управлінські аспекти, як елементи комунікативної політики, елементи цифрової інформаційно-комунікаційної системи, канали поширення даних, а також механізми та інструментарій управління системою цифрових комунікацій.

Для розуміння поведінки аудиторії онлайн та вибудовування ефективних цифрових комунікацій з нею слід використовувати базові схеми комунікації та поведінки споживача. Однак слід враховувати, що ці схеми дають лише загальне уявлення про механізми ухвалення рішення та опрацювання інформації покупцями продукції, товарів, робіт, послуг. Оскільки середовище онлайн-комунікації динамічно змінюється, на практиці створення системи цифрових комунікацій підприємства беруть до уваги базові моделі з урахуванням специфіки того чи іншого ринку та, відповідно, його цифрового середовища та навіть цифрової кон'юнктури.

Застосування на практиці такого методу отримало назву підходу до ідентифікації так званих шляхів користувача або інакше кажучи – потенційних типів поведінки споживача в середовищі онлайн. Завдяки застосуванню відповідного підходу уможливорюється ідентифікація провідних місць перетину інтересів організації та його цільової аудиторії в межах диджитал комунікації, а це безпосередній шлях до подальшого досягнення запланованих цілей і завдань цифрової комунікації підприємства. Водночас із метою узагальнення детального шляху користувача необхідно використовувати додаткові джерела інформації, зокрема відносно додаткових характеристик споживача.

Слід розуміти, що цифрове середовище не є природним. Воно є штучним, а відтак, технологічно керованим, отже, може піддаватися ретельним вимірюванням, хоча й доступ до таких вимірювань з відомих причин обмежений або узагалі закритий. Забезпечення доступу до таких даних одне зі стратегічних завдань під час розробки та імплементації на підприємстві норма-

тивно-методичного забезпечення аналізування якості і дієвості функціонування системи цифрових комунікацій. Хоча слід пам'ятати і про загальнодоступну інформацію, яку значно легше отримати, однак, яка водночас має піддаватися фільтрації на предмет відображення дійсного стану справ, що може призводити до зниження ефективності всієї комунікаційної, зокрема маркетингової, діяльності підприємства загалом. А це прямиий шлях до недосягнення поставлених цілей господарювання що в операційному, що в стратегічному плановому періодах. Сучасним вітчизняним організаціям слід також розвивати власні аналітичні системи в частині поліпшення процесів отримання, трактування і використання інформації про цільові аудиторії своєї продукції, товарів, робіт, послуг. Управління системою цифрових комунікацій організації – це також і робота в частині поетапних заходів з її становлення та розвитку (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Концептуальна послідовність формування та використання системи цифрових комунікацій організації

Після завершення кожної ітерації важливо здійснити аналіз та на його основі – коригування системи цифрових комунікацій організації. Потреба у реалізації таких функцій обумовлена не тільки можливими прорахунками та/чи недостатньою ефективністю цифрової комунікаційної політики, а й тим, що цифрове середовище, його інструментарій та засоби постійно видозмінюються.

Зазначені аспекти також визначають потребу й у постійному моніторингу та діагностиці впливу системи цифрових комунікацій організації на параметри його економічної безпеки (табл. 7.4).

Таблиця 7.1

**Напрями ідентифікації ризиків та загроз впливу формування системи цифрових комунікацій на економічну безпеку організації**

**Вплив системи цифрових комунікацій на економічну безпеку**

Вектор А: <b>Позитивний</b> (покращення, збільшення)	Вектор Б: <b>негативний</b> (послаблення)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентний рейтинг у галузі як інформаційно-технологічного лідера, поліпшення взаємодії з зовнішніми контрагентами (інтерфейсна складова безпеки);</li> <li>– використання можливостей інтернет-маркетингу, поінформованість та сприйняття споживачами, капіталізація бренду, споживача та знань (маркетингова складова безпеки);</li> <li>– пришвидшення бізнес-процесів, зниження витратомісткості та зростання параметрів ефективності (фінансова складова безпеки);</li> <li>– інформаційна архітектоніка і програмне забезпечення (інформаційна та силова складові безпеки);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– офлайн зайнятість і послаблення контролю за персоналом, невідповідність компетентностей працівників сучасним вимогам, порушення прав інтелектуальної власності (інтелектуально-кадрова складова безпеки);</li> <li>– посилення залежності від програмного й апаратного забезпечення, цифрової інфраструктури (техніко-технологічна складова безпеки);</li> <li>– поширення вірусів, вплив шкідливого програмного забезпечення, витік комерційної інформації, кіберзлочини, неправомірна дискримінація (інформаційна складова безпеки);</li> <li>– неврегульованість правових аспектів захисту інформації, пер-</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтелектуалізація бізнесу, впровадження діджитал-систем управління персоналом (інтелектуально-кадрова безпека);</li> <li>- інформаційно-технологічна модернізація (техніко-технологічна безпека)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>сональних даних (інституційно-правова складова безпеки);</li> <li>- нові форми рейдерства, шантаж через використання персональних даних, вдосконалення промислового шпигунства (силова складова безпеки);</li> <li>- злочинність у сфері електронного банкінгу, цифрових та онлайн розрахунків (фінансова складова безпеки)</li> </ul>
--	---

Такий подвійний характер впливу процесів цифровізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-відносин на економічну безпеку підприємства потрібно на обов'язковій основі враховувати в системі менеджменту та ризик-менеджменту бізнесу, адже це дозволить планувати і реалізувати заходи, які, з одного боку, дозволять мінімізувати та/чи нівелювати виклики, ризики і загрози, а, з іншого – підсилити, використати та зреалізувати потенціал і переваги розвитку систем цифрового комунікування в бізнесі.

Як бачимо, є достатньо і переваг, і загроз діджиталізації бізнес-відносин. Задля уникнення останніх важливо вибудувати якісну систему економічної, а в її межах – інформаційної безпеки організації, яка характеризує стан доступу організації до інформації, її захищеності, зберігання, ефективності використання, проведення ділової розвідки, інформаційно-аналітичної роботи з зовнішніми та внутрішніми суб'єктами, здатність інформаційно-аналітичної системи суб'єктів господарювання до розвитку. Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо залежить ефективність управління розвитком та забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах глобальної цифровізації. Для цього відповідна система має включати такі елементи: інформація, сукупність показників, індикаторів, методів оцінювання та аналізу економічної безпеки.

Сьогодні виокремлюють такі *тренди розвитку цифрових комунікацій* [162]:

*Тренд № 1. Удосконалення мобільних пристроїв*

3 квітня 1973 р. виходець з України, керівник підрозділу компанії Motorola Мартін Купер зробив перший дзвінок зі стільникового телефону, що важив понад кілограм, а заряду акумулятора вистачало лише на 20 хв розмов. Відтоді ринок мобільних пристроїв здійснив квантовий стрибок, змінивши парадигму комунікацій і загалом плин нашого життя. Смартфони надалі зменшуватимуться в розмірах, підвищуватимуть швидкість та обсяг інформації, що зберігається та передається, а також матимуть більше «розумних датчиків» які б, наприклад, визначали самопочуття та психологічний стан людини. Можливо, в майбутньому ці технології будуть ще глибше інтегровані в наш організм і мозок, а думки та емоції людей можна буде записувати як файли та ділитися ними у мережі. Головна конкуренція розгортатиметься в розробленні мобільних додатків, які дають бізнесу змогу бути на онлайн-зв'язку 24/7 зі своїм персоналом, споживачами та клієнтами.

*Тренд № 2. Конвергенція форматів*

Поняття медіаконвергенція відбиває злиття та взаємопроникнення різних засобів комунікації. Уособленням цього є смартфон, який може одночасно використовуватися для перегляду фільмів, спілкування в соцмережах, а також як радіо, аудіоплеєр, камера та власне телефон. Головне завдання професійного комунікатора – «примирити» різні формати контенту, щоб досягти ефекту комунікаційної синергії. Чому, наприклад, зростає популярність TikTok? Одна з причин – можливість поєднувати контент, накладаючи на відео музику, голос, титри, емоджі, маски доданої реальності, що розширює обрії для творчості та впливу на бажані аудиторії. Раніше практики обстоювали принципи омніканальності, що означає збирання в єдиний «пучок» різних медіа в інтересах аудиторії. Нині ж у професійних колах дедалі частіше лунає термін «оптиканальність», пов'язаний з вибором оптимального міксу, зумовленого не масовістю та інтенсивністю, а доцільністю, раціональністю і націленістю впливу.

### *Тренд № 3.*

Використання штучного інтелекту А. Семюел визначив машинне навчання (від англ. machine learning) як можливість навчати комп'ютери без явного програмування. Розпізнавання зображень, генерування текстів та інші методи оброблення даних нині знаходять застосування в усіх галузях. Завдяки цьому, наприклад, Google, Facebook, Netflix розробляють алгоритми персональних рекомендацій для кожного з нас.

У комунікаціях машинне навчання використовують чат-боти (від англ. chatbot) – спеціальні комп'ютерні програми, які відтворюють людське спілкування з користувачами на основі розпізнавання ключових слів і заздалегідь підготовлених сценаріїв взаємодії. Чат-бот може бути вбудований у вебсайт або месенджери та здатен вести діалог за допомогою голосу або текстових повідомлень, виконувати шаблонні завдання.

Ще один важливий напрям – аналіз big data. Технології штучного інтелекту дають змогу за декількома лайками та коментарями у соцмережах визначити ваші уподобання, заповітні мрії, відтворити ваш психологічний портрет. Збирання та оброблення персональних даних виводять на новий рівень вивчення споживчого досвіду.

### *Тренд № 4. Віртуальна реальність і гейміфікація*

Технології віртуальної реальності імітують фізичне середовище, вводять у нього предмети та присутність людини, залучаючи її чуттєвий досвід. Це стає можливим за допомогою спеціальних програм і пристроїв: розумних окулярів, шоломів, голографічних проєкторів, тактильних рукавичок та інтерактивних крісел. Якщо технології VR (від англ. virtual reality) повністю занурюють у штучне середовище, то AR (від англ. augmented reality) частково доповнює справжню картину віртуальними об'єктами, накладає на неї нові зображення, ефекти. Такі інновації дарують користувачам незвичайний досвід, розпалюють цікавість.

### *Тренд №5. Пристрасті за NFT*

NFT (від англ. non-fungible token – невзаємозамінний токен) – це унікальний цифровий сертифікат, зареєстрований у блокчейні, який використовується для фіксації права власності

на витвори мистецтва або предмети колекціонування. Захист від підроблення NFT такий самий, як у криптовалюти. По суті це фрагмент коду, в якому зашифровані дані про власника та об'єкт: хто, коли й за яку суму його купував. Різниця в тому, що криптовалюта – це однакові віртуальні монети, а NFT – це унікальний актив, що не має аналогів (наприклад, цифрове зображення, аудіо, відео тощо).

Завдяки тому, що NFT створюють ефект ексклюзивності й інноваційності, вони є цікавим інструментом для формування спільнот. Унікальні токени можуть засвідчувати право доступу до закритих клубів, лімітованих колекцій товарів, виняткових знижок. Також вони можуть слугувати додатковим драйвером соціальних проєктів. Так, бренд Stella Artois зацифрував особливий рецепт смаженої курки та продав його з аукціону. Отримані кошти були спрямовані на підтримку ресторанів, що опинилися на грані банкрутства через пандемію Covid-19.

#### *Тренд № 6. Стрибок у метавсесвіт*

У фантастичному романі Н. Стівенсона «Снігопад» метавсесвіт описується як паралельна реальність, куди люди втікають від дійсності, використовуючи цифрові аватари, надягаючи спеціальні окуляри та навушники. Невідомо, чи був знайомий з цією книгою засновник Facebook М. Цукерберг, але саме йому судилося стати винахідником новітньої теорії метавсесвіту. У жовтні 2021 р. він оголосив, що його компанія змінює назву на Metaverse Platforms та зосереджується на створенні штучного цифрового світу.

Метавсесвіт (англ. metaverse) – це колективний віртуальний простір, набір віртуальних тривимірних світів, який дублюватиме чи не всі сфери фізичного людського життя. Цей феномен поєднує можливості доданої та віртуальної реальності, штучного інтелекту з блокчейном та альтернативною цифровою реальністю, де люди можуть виконувати більшість речей, які вони роблять у своєму повсякденному житті.

#### *Резюме*

Цифровий простір став основним плацдармом для ефективною комунікації з цільовими аудиторіями та реалізації стра-

тегій промоції медіапродуктів. Він виник як продовження розвитку комунікаційних технологій та увібрав в себе потенціал комп'ютерного програмування, глобальної мережі «Інтернет», соціальних медіа, мобільних застосунків. Нині він активно опановує інноваційні технології машинного навчання, аналізу big data, віртуальної реальності, блокчейну тощо. Попри наявність яскраво виражених глобальних лідерів серед онлайн-платформ (пошукова система Google, соціальні медіа YouTube, Facebook, Instagram), у кожній країні формується власна культура споживання діджитал-контенту, що має бути враховано у комунікаційній стратегії. Розуміння можливостей і особливостей використання різних цифрових майданчиків дає змогу підібрати найбільш відповідні інструменти та використовувати їх оптимальним чином з огляду на загальний інформаційний контекст, аудиторію та специфіку продукту, що потребує просування [162].

## **7.2. Інструменти цифрових комунікацій бізнес-організації**

Цифрові технології дозволяють автоматизувати та оптимізувати багато бізнес-процесів організації, допомагають їм швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, стимулюють інноваційний підхід до вирішення завдань, здійснюють швидку модифікацію стратегій та планів (див. рис. 7.5) [4].

Цифрові інструменти допомагають ефективніше організувати робочий процес, координувати команди та відстежувати результати. Дистанційна робота та глобальна комунікація дає змогу співпрацювати з колегами, партнерами і клієнтами незалежно від географічного розташування, створювати глобальні команди та залучати експертів з усього світу. Аналіз даних та прийняття рішень на підставі даних надає можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних щодо діяльності компанії, ринку та споживачів. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати стратегії. Цифрові канали комунікації, такі як електронна пошта, чати, соціальні мережі

тощо, дозволяють забезпечити ефективну співпрацю всередині організації та з її зовнішніми контактами. Автоматизація процесів зменшує час та зусилля, витрачені на адміністративні процеси. Впровадження цифрових інструментів та нових форматів роботи приваблює молодих талановитих фахівців, які звикли до цифрового середовища. Цифрові технології допомагають організаціям швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, стимулюють інноваційний підхід до вирішення завдань, здійснюють швидку модифікацію стратегій та планів. Ці ключові аспекти цифрового менеджменту взаємодіють між собою, допомагають забезпечити ефективну комунікацію, співпрацю та обмін інформацією, адаптуватися до змін, зробивши робочі процеси більш гнучкими, продуктивними і досягати більшого успіху в сучасному цифровому середовищі.



Рис. 7.4. Сучасні інструменти цифрових комунікацій

Електронне листування є одним із основних інструментів цифрової комунікації. Можливість доступу до електронної пошти з будь-якого місця та пристрою дозволяє менеджерам залишатися ефективними, навіть поза офісом, передавати інформацію миттєво, що сприяє швидкому обміну ідеями та важливими повідомленнями між членами команди. Зручність пошуку та архівування листів допомагає менеджеру швидко знаходити необхідну інформацію, відслідковувати історію обговорень, рішень та дій. Екологічна сторона електронного листування в тім, що зменшується потреба в друкованих документах та паперовій кореспонденції, сприяючи збереженню ресурсів та екології. Загалом, електронне листування допомагає менеджеру підтримувати оперативний зв'язок, зберігати важливі дані та приймати швидкі та обґрунтовані рішення [4].

Ще одним необхідним цифровим інструментом є месенджери. Месенджери – це програмний додаток для обміну повідомленнями. Вони дозволяють створювати спеціалізовані чати для передачі тексту, обговорення проєктів, обміну файлами, спільної роботи над завданнями в режимі реального часу через інтернет.

Найпопулярніші месенджери в світі у 2023 році визначені в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

**Найпопулярніші месенджери в світі у 2023 році**

Месенджер	Кількість користувачів
WhatsApp	2 млрд користувачів
Facebook Messenger	1,3 млрд користувачів
WeChat	1,165 млрд користувачів
QQ	731 млн користувачів
Telegram	400 млн користувачів
Snapchat	398 млн користувачів
Viber	260 млн користувачів
Skype	50 млн користувачів

Джерело: [238]

Згідно з даними проєкту Kantar CMeter, в Україні провідними додатками серед месенджерів є Viber, Facebook Messenger, Telegram, WhatsApp, Instagram.

*Viber-месенджер*, в якому доступний чат, дзвінки іншим користувачам, виклики на стаціонарні та мобільні номери. До переваг Viber можна також віднести групові чати (не більше 20 учасників), публік-чати, в яких беруть участь більше 128 мільйонів користувачів з усього світу [187].

*Facebook Messenger* дозволяє користувачам здійснювати дзвінки і обмінюватися повідомленнями. *Skype* дозволяє через голосові виклики і відеозв'язок, а також текстові повідомлення підтримувати зв'язок з користувачами. Також даний месенджер дозволяє кільком людям передивлятися один і той же документ, редагувати його за допомогою функції демонстрування робочого стола.

*Telegram* – порівняно новий месенджер, який став популярним швидкими темпами завдяки функціоналу і рівню безпеки. Telegram використовує в якості ідентифікатора номер телефону, а його цільовою аудиторією є користувачі мобільних пристроїв. Месенджер підійде тим, хто віддає перевагу безпеці: від шифрування повідомлень до секретних чатів і повідомлень, що самознищуються. Крім безпеки, Telegram відрізняється розвиненою бот-інфраструктурою.

У месенджері Telegram з'явилося хмарне сховище, в яке можна завантажувати файли, документи та інші файли. Сховище створено у вигляді чату із самим собою. Тепер користувач може відкрити вікно контактів і побачити на першій сходинці свій же профіль, відкрити з ним чат і відправити туди потрібні файли. Повідомлення з цього чату можна відправляти іншим контактам, також можна пересилати файли між пристроями. Ви можете отримати доступ до своїх файлів з будь-якого пристрою, на якому встановлений месенджер, так що це може служити простою заміною сервісів типу Dropbox. Ще одна з можливостей месенджера Telegram – це використання стікерів для емоційного забарвлення діалогів і повідомлень. Стікери – це щось середнє між смайлами і японськими мультиплікаційними

персонажами. Вони являють собою зображення для вираження емоцій або дій. На відміну від смайлів, стікери більш деталізовані, передають інформацію не тільки за допомогою міміки, але й мови жестів [187].

*WhatsApp* – додаток для дзвінків та обміну повідомленнями на смартфонах. Надає можливість відправляти та отримувати фотографії, відео, документи і голосові повідомлення, створювати групові чати, відправляти історії чатів по e-mail, розсилати повідомлення кільком контактам одночасно.

*Чат-боти*, або віртуальні співрозмовники, використовуються в діалогових системах для різних практичних цілей, включаючи обслуговування клієнтів або збір інформації.

*Чат-бот* – це інтерактивний і цікавий спосіб скоротити час покупок і можливість звільнити клієнта від пошуку менеджера з підтримки клієнтів.

Таким чином, поява self-технологій за допомогою цифрових додатків і мобільного та Інтернет-зв'язку натепер стає реалією суспільного життя, й особливу роль у них відіграють мобільні месенджери.

Під *self-технологіями* розуміємо постійно повторювальні дії для ініціювання, створення власної соціальної мережі з метою самопрезентації, просування серед прихильників власного контенту і керування комунікацією та взаємодією всередині мережі. Саме мобільні месенджери стають особливим каналом мобільного зв'язку й цифровою технологією, де можливо: отримувати інформацію; здійснювати комерційну й політичну діяльність; реалізовуватися професійно; підтримувати комунікацію, емоційно реагувати на дії інших людей, знаходити прихильників, проводити взаємодію за бажанням з вибраною кількістю людей, і все це в реальний час й одночасно.

Основні можливості цих сервісів для бізнесу є реклама, розсилки, канали, пуші та боти (див. табл. 7.3).

Ще один цифровий інструмент необхідний для цифрової комунікації, це програмна платформа для відеоконференцій. Ця платформа дозволяє організаціям проводити віртуальні зустрічі, тренінги та вебінари зі співробітниками, клієнтами, пар-

тнерами по всьому світу. Деякі платформи надають функції освіти та охорони здоров'я, наприклад віртуальні класи та інструменти дистанційного навчання. Вони забезпечують економічно ефективний спосіб об'єднати людей і сприяти співпраці в організаціях будь-якого розміру.

Таблиця 7.3

### Можливості месенджерів для бізнесу

Можливості месенджерів	Переваги у месенджерах для бізнесу
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Краща «видимість» проти інших каналів. Месенджери мають обмежений функціонал та невелику кількість інформації, тому людині складно пропустити рекламне оголошення.</li> <li>– Відсутність рекламних блокерів. На відміну від більшості браузерів, месенджери не містять вбудовані інструменти для блокування реклами.</li> <li>– Широкі можливості для персоналізації. Можна відправляти оголошення людям, що якось відреагували на пуш, збирати ліди, таргетуватися за детальними даними завдяки ремаркетингу та зібраній інформації про людину.</li> <li>– Незалежність від cookies. Сайти по всьому світу поступово скасовують cookies, тому великі рекламні майданчики не можуть зберігати анонімізовані дані користувачів (наприклад, дані про вік, дату народження, інтереси). У месенджерах же така інформація є первинною і зберігається в системі.</li> <li>– Єдина платформа для продовження комунікації. У месенджерах реклама дає змогу спілкуватися з людьми напряму. У цьому її відмінність від банерної реклами, яка переводить клієнтів на сайт і втрачає на цьому шляху певний відсоток людей.</li> </ul>
Розсилки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Open rate, або відсоток відкриття листів, становить 95% (у звичайних імейлів десь 20–30%).</li> <li>– Повідомлення читають протягом 5–15 хв. після відправлення (у звичайних імейлів це 6–8 годин).</li> <li>– Можливість моментального залучення. Можна одразу переводити людину в комунікацію із живою людиною, навіть без наявності сайту. Для маленького бізнесу, який уже має невелику базу клієнтів, це класна можливість.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Системна інтеграція. Можна інтегрувати дані із CRM, сегментувати клієнтів та відстежувати їхні кроки.</li> <li>- Дешевша за розсилки звичайних смс у 55 разів.</li> </ul>
Канали	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Є у всіх месенджерах, адже їх доволі легко створити.</li> <li>- Мають високе охоплення та залучення. У Instagram та Facebook охоплення падають до 15%. Месенджери ж мають залучення до 80-90% та показують повідомлення 100% користувачів.</li> <li>- Простота налаштування. Створювати канали - інтуїтивно зрозумілий процес.</li> <li>- Можливість відправляти пуші (web push).</li> </ul>
Web push	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Альтернатива розсилкам. Єдиний нюанс: ви лімітовані аудиторією та можете відправляти пуші тільки своїм підписникам.</li> <li>- Безплатний інструмент.</li> <li>- Не потребує додаткових налаштувань.</li> <li>- Можливість персоналізації завдяки даним із crm.</li> </ul>
Чат-боти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цілодобова підтримка</li> <li>- Моментальна відповідь на запит клієнта</li> <li>- Збирає контактні дані</li> <li>- Отримує відгуки та зворотний зв'язок</li> <li>- Швидке вирішення проблем</li> <li>- Хороший клієнтський досвід</li> <li>- Дружній тон спілкування</li> <li>- Оптимізація витрат</li> </ul>

*Джерело: [92]*

Згідно з дослідженням аналітиків Picodi в Україні останнім часом лідером став відеомесенджер Zoom. Цей додаток також має великий попит в Молдові, на півночі Європи (Великобританія, Норвегія) і в деяких країнах Балтії (Литва, Естонія). Відеомесенджером «Skype'ом» вважають за краще користуватися в Польщі, Словаччині, Угорщині та Греції. «Viber» користується найбільшою популярністю в Боснії і Герцеговині, Чорногорії і Сербії. «Microsoft Teams» знайшов відгук у користувачів в Болгарії, Хорватії, Грузії та Ліхтенштейні. Жителі Данії віддають перевагу «Google Meet» [198].

В епоху цифрової економіки жоден бізнес не може існувати без просування свого бренду через соціальні мережі. Це не тільки найзручніші майданчики для спілкування, а й інст-

румент для підвищення впізнаваності бренду серед користувачів, залучення нових клієнтів та зростання кількості конверсій. Кожен бізнес має свою специфіку, а кожна мережа – свої відмінні властивості та можливості. Залежно від цілей організації, соціальні мережі можна використовувати, як канал побудови іміджу, хелпдеск (help desk), комунікаційну платформу або ж, як інструмент прямих продаж. Можливості соціальних мереж для бізнесу зображені на рис. 7.5 [198].



Рис. 7.5. Можливості соціальних мереж для бізнесу

Підвищення рівня довіри до організації стає важливою перевагою за допомогою використання соціальних мереж. Завдяки активній присутності організації на Facebook або Instagram користувачі переконуються, що цей бренд є вже відомим та цінує свою репутацію. Підвищення довіри до бренду сприяє росту обсягів продаж. Платформи соціальних мереж дозволяють публічно і оперативно відповісти на запитання,

скаргу та одночасно дізнатися про інакші погляди від інших споживачів [198].

Реклама через соціальні мережі відкриває можливість досягнути великої аудиторії користувачів щодня, що допомагає акцентувати на бренді та оперативно інформувати про нові акції, події та товари.

Використання таргетованої реклами в соціальних мережах надає можливість точно визначити свою цільову аудиторію, яка зацікавлена пропонованим продуктом чи послугою. Це включає не лише збільшення потоку потенційних клієнтів, яких не можна досягти іншими інтернет-рекламними каналами, а й розширює коло цільової аудиторії.

Соціальні мережі для бізнесу на платформах LinkedIn, Yammer, Slack сприяють обміну ідеями, знаннями та контактами всередині організації.

Внутрішня мережа організації може створюватись, керуватись та підтримуватись за допомогою програмного забезпечення приватної внутрішньої мережі Інтранет. Інтранет надає необхідні інструменти та функції для створення та налаштування внутрішньої мережі, яка відповідає конкретним вимогам організації. На відміну від Інтернету, який є загальнодоступною глобальною мережею, інтрамережа обмежена авторизованими користувачами всередині організації. Він працює за брендмауером і заходами безпеки для забезпечення конфіденційності та захисту конфіденційних даних [203].

Інтегровані платформи співпраці, такі як Microsoft SharePoint, Google Workspace, Dropbox Business, дозволяють створювати спільні облікові записи для спільної роботи над документами, таблицями, презентаціями та іншими матеріалами. Впровадження програмного забезпечення інтрамережі пропонує організаціям кілька переваг [240]:

- Безперерйне спілкування. Програмне забезпечення інтрамережі надає співробітникам уніфіковану платформу для спілкування та обміну інформацією, що покращує міжвідомчу співпрацю.

- Ефективний обмін знаннями. Це дозволяє співробітникам отримувати доступ до відповідних документів, посібників і

ресурсів, що забезпечує легкий обмін знаннями та скорочує час, витрачений на пошук інформації.

– Покращене залучення працівників. Програмне забезпечення інтрамережі сприяє залученню працівників, сприяючи прозорим комунікаціям і програмам визнання, а також сприяючи почуттю причетності та зв'язку.

– Підвищена продуктивність. Це допомагає оптимізувати робочі процеси та підвищити загальну продуктивність за допомогою таких функцій, як керування завданнями, спільні календарі та інструменти для спільної роботи над проектами.

– Централізований інформаційний вузол. Він слугує централізованим сховищем політик компанії, процедур, оголошень та іншої важливої інформації, що забезпечує співробітникам доступ до актуальних і відповідних ресурсів [92].

Вибір правильного програмного забезпечення інтрамережі може значною мірою сприяти створенню продуктивного та підключеного цифрового робочого місця, яке дозволить співробітникам ефективно досягати своїх цілей.

Сучасні інструменти цифрових комунікацій управління проектами також надають багато можливостей менеджерам. Програми, які використовують менеджери та їхні команди, можуть відрізнитися залежно від специфіки роботи. Деякі онлайн-інструменти управління проектами орієнтовані на злагожену співпрацю в команді, тоді як інші допомагають контролювати графіки або розподіляти ресурси компанії. У таблиці 7.4 представлені інструменти управління проектами, які є найбільш універсальними та корисними для менеджерів.

Таблиця 7.4

#### Можливості інструментів управління проектами

Види інструментів управління проектами	Характерні особливості	Приклади інструментів управління проектами
1. Інструменти управління завданнями	Управління завданнями включає створення проєктів, постановку цілей і	Trello, Jira, Todoist, Wrike, Smartsheet та Wunderlist – це

	<p>завдань, призначення завдань певним членам команди, визначення дедлайнів, а також обмін документами та коментарями. У деяких випадках управління завданнями включає не тільки планування роботи, а й ширше коло обов'язків: управління ресурсами, збір аналітики та звітності, а також співпрацю. Більшість інструментів, про які ми згадували в цій статті, можна назвати інструментами управління завданнями.</p>	<p>інструменти, які переводять управління завданнями у цифровий формат і допомагають зберігати все, що стосується виконання проєктів (цілі, деталі завдань, посилення, референси, списки відповідальних осіб, дедлайни та робочу документацію) в одному місці.</p>
<p>2. Інструменти комунікації та співпраці</p>	<p>Інструменти комунікації дозволяють спілкуватися в чаті або проводити онлайн-зустрічі з колегами, партнерами чи будь-ким іншим. Інструменти співпраці призначені для спільної роботи над проєктами, редагування робіт один одного, коментування в ході роботи та швидкого оновлення робочих документів.</p>	<p>Slack, Basecamp, G Suite, Office 365, Trello та Yammer є одними з лідерів індустрії. Для співпраці над проєктом буде достатньо месенджера, за допомогою якого можна обмінюватися документами або організувати групові дзвінки. Більш безпечними платформами для обміну конфіденційною інформацією є: Microsoft Teams, Zoom, Flock, Discord.</p>
<p>3. Інструменти планування та управління часом</p>	<p>Інструменти управління проєктами можуть включати функції для планування завдань, що є основним способом автоматизації робочого процесу. Планування завдань може бути прямим і простим (коли ставиться завдання</p>	<p>GanttPro, TimeCamp, Airtable, Wrike, Clockify, Time Doctor, Trello хоча не спрямовані виключно на планування або управління часом, вони все одно мають розширений функціонал.</p>

	<p>з дедлайном) або містити взаємозалежності. Функція нагадувань для виконавців завдань важлива, якщо команда працює над кількома проєктами одночасно. Інструменти тайм-менеджменту дозволяють поставити велике завдання, яке потім розбивається на менші завдання для членів команди. Вони повинні виконати їх за кілька днів або тижнів з власними дедлайнами. Деякі платформи можуть запропонувати підтримку на основі штучного інтелекту.</p>	
4. Інструменти управління ресурсами	<p>До переліку завдань менеджера виробничої або цифрової продуктової компанії входить управління фінансовими, товарно-матеріальними, нерухомими, інтелектуальними та іншими ресурсами, що належать компанії. Іноді планування ресурсів стосується питань накопичення або придбання ресурсів на майбутнє (наприклад, комп'ютерних програм, обладнання, наймання нових спеціалістів). У таких випадках менеджер також звертається до аналітики для прийняття рішень.</p>	<p>Універсальні рішення в контексті управління ресурсами: Mavenlink, Clarizen, LiquidPlanner, Paymo, NetSuite і Teamdeck.</p>
5. Інструменти звітності та аналітики	<p>Більшість платформ пропонують динамічні дані про проєкти у вигляді дощок та діаграм</p>	<p>Monday.com, Height, Kintone та Hub Planner – це інструменти для відстеження управ-</p>

	Ганта. Інструменти, які дозволяють інтегрувати відомі інструменти аналітики, – це Python, Apache Spark, Microsoft Power BI або Tableau.	ління проектами, які дозволяють бачити інфографіку на основі того, що відбувається у проектах.
--	---	--

Хмарні сховища Dropbox, Google Drive, Microsoft OneDrive дозволяють зберігати та збирати дані, доступ до яких можливий з будь-якого пристрою з Інтернет-підключенням. У сучасний період, хмарні технології стали неодмінною складовою бізнес-процесів, що дозволяють організаціям економити час та кошти, підвищувати продуктивність та забезпечувати вищий рівень захисту даних [87].

До десятки найкращих постачальників хмарних сховищ для бізнес-користування у 2023 році входять: Google, iCloud, Dropbox, Microsoft OneDrive, pCloud, Icedrive, Internxt, Backblaze, Sync.com і Vex.com. Кожна платформа має свої плюси і мінуси, наприклад Google – ємність пам'яті, Microsoft OneDrive – сумісність із програмами Office і розширені функції безпеки Icedrive. Оцінюючи окремі функції та тарифні плани, менеджер можете визначити, яка платформа хмарного зберігання найкраще відповідає потребам організації у сховищі даних.

Google – це американська технологічна компанія, заснована у вересні 1998 року Ларрі Пейджем і Сергієм Брінном. Вона є однією з найбільших і найвідоміших компаній у світі, спеціалізуючись у сфері пошуку Інтернету, реклами, хмарних послуг та розробки програмного забезпечення [198].

Основною послугою Google є його пошуковий двигун, який дозволяє користувачам знаходити інформацію в Інтернеті за допомогою ключових слів і фраз. Він широко використовується в усьому світі та надає мільярдам користувачів доступ до вебсторінок, зображень, відео, новин та багато іншого.

Крім пошуку, Google розробляє і надає різноманітні цифрові інструменти та послуги. Серед них:

- Google Клас: це безкоштовний інструмент для навчання та управління класом, який надається Google.

– Google Документи: Хмарна служба для створення та спільного редагування текстових документів, електронних таблиць та презентацій.

– Google Фото: Хмарний сервіс для збереження, організації та спільного використання фотографій та відеозаписів.

– Google Календар: Інтерактивний календар, який дозволяє планувати події, зберігати нагадування та спільно використовувати календарі з іншими користувачами.

– Google Карти: Сервіс картографії та навігації, який допомагає знаходити місця, намічати маршрути та отримувати вказівки про рух на дорозі.

– Google Перекладач: Інструмент для перекладу тексту, вебсторінок та навіть мовного спілкування між різними мовами.

– Google Кеер: Додаток для збереження нотаток, списків справ та ідей з можливістю організації та спільного використання.

– Google Диск: Хмарне сховище для зберігання файлів, яке також надає можливість спільної роботи над ними та обміну ними з іншими користувачами.

– Google Форми: Інструмент для створення опитувань, анкет та форм, які можна легко розповсюджувати та збирати відповіді [198].

Google також має значну присутність у рекламній сфері зі своєю рекламною платформою Google Ads, а також надає хмарні послуги через Google Cloud Platform. Google також має значну присутність у рекламній сфері зі своєю рекламною платформою Google Ads, а також надає хмарні послуги через Google Cloud Platform.

Google надає кілька ресурсів і посібників для навчання та використання своїх цифрових інструментів. Google Допомога: Офіційний центр довідки Google, де можна знайти інструкції, посібники та відповіді на поширені запитання щодо використання різних продуктів Google. Google Навчання: Вебсайт Google Навчання пропонує безкоштовні курси, підручники та ресурси для навчання користувачів професійним навичкам та викорис-

тання інструментів Google. YouTube-канали Google: Google має офіційні YouTube-канали, де вони публікують відеоуроки та посібники з використання своїх інструментів. Деякі популярні канали включають «Google Workspace» та «Google для вчителів». Google Документація: Кожен конкретний інструмент Google має свою власну документацію, яка описує функціональність та надає посібники з використання. Наприклад, документація Google Документів надає інформацію про всі можливості та функції цього інструменту. Google Тренінг: Google пропонує спеціальну програму тренування для бізнес-користувачів, яка допомагає їм освоїти інструменти Google для покращення продуктивності та ефективності [87].

Google Пошук – це найпопулярніший інтернет-пошуковик, який надається компанією Google. Він дозволяє знайти інформацію в Інтернеті шляхом пошуку за ключовими словами, фразами або запитами. Пошук інформації; швидко знайти інформацію про будь-яку тему, вводячи в пошукову строку ключові слова або запити. Google Пошук надає результати пошуку з веб-сторінок, зображень, відео, новин та багато іншого. Розширений пошук: Google Пошук пропонує різні інструменти та функції для точнішого пошуку. Використовуються оператори пошуку, фільтри, діапазон дат, мову та інші параметри, щоб обмежити результати пошуку. Пошук зображень та відео; шукати зображення та відео за ключовими словами, переглядати їх у великому розмірі та знаходити відповідні контекстні інформації. Переклад тексту: Google Пошук надає можливість перекладати тексти з однієї мови на іншу за допомогою вбудованого інструменту перекладу. Калькулятор та одиниці вимірювання; використовувати Google Пошук для виконання простих або складних математичних обчислень, а також конвертування одиниць вимірювання. Локальний пошук: Google Пошук також надає можливість шукати місця та підприємства у певному регіоні, переглядати карту, отримувати адреси, контактну інформацію та відгуки.

Google Документи – це безкоштовний веб-інструмент, що дозволяє створювати, редагувати та зберігати документи в

хмарі. Запрошувати інших користувачів до своїх документів і працювати над ними одночасно в режимі реального часу. Можна бачити зміни, які вносять інші користувачі, і спілкуватися з ними через вбудований чат. Всі документи автоматично зберігаються в хмарі, що дозволяє отримувати до них доступ з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету. Дані не будуть втрачені навіть при збої комп'ютера або втраті файлів. Google Документи надають різноманітні інструменти форматування тексту, створення заголовків, списків, таблиць, вставлення зображень і відео, зміна кольору та шрифту тексту тощо. Також є можливість застосовувати стилі і шаблони до своїх документів. Вбудовані коментарі та рецензії; додавати коментарі до конкретних частин документа, що дозволяє спілкуватися зі співавторами, висловлювати пропозиції чи зауваження. Крім того, використовувати функцію режиму «Схвалення» для отримання згоди або внесення правок у документ. Є можливість експортувати ваші документи в різних форматах, таких як .docx, .pdf, .txt, .odt, а також імпортувати файли з цих форматів у Google Документи. Автоматичне збереження та версіонування: Google Документи автоматично зберігають зміни при редагуванні, і можна переглядати різні версії документа та відновлювати попередні варіанти. Підтримка офлайн-режиму налаштувати Google Документи для роботи в офлайн-режимі, що дозволяє редагувати документи, коли ви не маєте доступу до Інтернету. Зміни будуть автоматично синхронізовані, коли з'явиться підключення до Інтернету [87].

Google Документи є потужним інструментом для створення та спільної роботи над документами. Він доступний безкоштовно і може бути використаний як для особистих потреб, так і для командної роботи та спільного проектування.

Google Диск – це хмарний сховище та сервіс управління файлами, який надається Google. Збереження файлів в хмарі, завантажувати свої файли на Google Диск і зберігати їх в хмарі. Це означає, що ваші файли будуть доступні з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету. Спільний доступ та спільна робота, ділитися файлами та папками з іншими користува-

чами, надавати їм права на перегляд або редагування. Спільно працювати над файлами в режимі реального часу, вносячи зміни, які автоматично синхронізуються з усіма учасниками. Організація файлів: Google Диск надає можливість створювати папки та підпапки для організації ваших файлів. Також використовувати мітки та пошукову функцію для швидкого знаходження потрібних файлів. Автоматична синхронізація: завдяки функції автоматичної синхронізації, всі зміни, які ви робите в файлах на Google Диску, автоматично зберігаються та синхронізуються з усіма пристроями, на яких ви використовуєте Google Диск. Зберігання різних типів файлів: Google Диск дозволяє зберігати різні типи файлів, включаючи документи, таблиці, презентації, зображення, відео, аудіо та інші формати файлів. Переглядати ці файли прямо в браузері або відкривати їх за допомогою відповідних програм. Безпека та резервне копіювання: Google Диск має вбудовані заходи безпеки, такі як шифрування даних та захист паролем. Файли також резервно копіюються, що дозволяє відновлювати їх у разі втрати або пошкодження [198].

Google Диск є зручним інструментом для зберігання, організації та спільної роботи з файлами. Він доступний як через веб-інтерфейс, так і через мобільні додатки для Android та iOS [87].

Google Клас (Google Classroom) – це безкоштовний інструмент для навчання та управління класом, який надається Google. Створення класу, створити власний віртуальний клас і додати до нього учнів. Кожен клас отримує унікальний код, який можна надіслати учням для приєднання. Додавання завдань, створювати завдання для учнів, прикріплювати файлові матеріали, встановлювати крайні терміни виконання і надсилати їх учням для роботи. Здавання та перегляд завдань: учні можуть здавати завдання безпосередньо через Google Клас, додавати файли, відповіді, посилання тощо. Вчитель, може |переглядати та оцінювати роботу учнів, а також надавати зворотний зв'язок. Комунікація та співпраця, спілкуватися зі своїми учнями через вбудований чат або за допомогою коментарів до завдань. Також можна створювати дискусійні групи та спри-

яти співпраці між учнями. Матеріали для класу, завантажувати та зберігати матеріали для класу, такі як презентації, документи, відео, посилання тощо. Учні можуть мати доступ до цих матеріалів і використовувати їх для вивчення. Розподіл аудиторних матеріалів: надсилати аудиторні матеріали, які стосуються певного уроку, всім учням класу одночасно. Наприклад, поділитися презентацією або текстовими матеріалами для самостійного вивчення.

Google Форми (Google Forms) – це інструмент для створення опитувань, анкет та форм збору даних, який надається Google. Створення форм, легко створити свою власну форму, визначивши питання, типи відповідей та налаштування. Різноманітні типи питань: Google Форми надають різні типи питань, такі як відкриті питання, питання з вибором однієї або декількох відповідей, шкали оцінювання, мультимедійні питання тощо. Налаштування обов'язковості; встановлювати питання, які обов'язково потрібно заповнити перед надсиленням форми. Збір відповідей: Google Форми автоматично збирають та організують відповіді у зручному для вас форматі. Переглядати відповіді у вигляді таблиці, аналізувати результати та використовувати їх для подальшої обробки. Вбудовані функції: Google Форми мають ряд вбудованих функцій, таких як можливість вставляти зображення та відео, встановлювати обмеження на кількість відповідей, встановлювати таймери тощо. Поділ форми; надсилати посилання на свою форму через електронну пошту, розміщувати на сайті або в соціальних мережах для збору відповідей від широкої аудиторії.

Google Форми є потужним інструментом для збору та організації даних. Він часто використовується для створення опитувань, реєстраційних форм, збору зворотного зв'язку та багатьох інших цілей, які вимагають збору структурованих даних.

Google Кеер – це безкоштовний цифровий інструмент для створення та організації нотаток, списків завдань та важливих напоналок, який надається Google. Створення нотаток; швидко створювати текстові нотатки, додавати заголовки, відформатований текст та списки завдань. Організація нотаток; вико-

ристовувати кольорові мітки для класифікації та організації нотаток за категоріями. Використовувати мітки для швидкого пошуку та фільтрації нотаток. Синхронізація на всіх пристроях; нотатки автоматично синхронізуються між усіма пристроями, де використовуєте Google Keep. Це означає, що переглядати та редагувати свої нотатки можна на комп'ютері, смартфоні або планшеті. Голосові нотатки: Google Keep дозволяє записувати голосові нотатки, що дозволяє зберігати ідеї або нагадування, коли не зручно вводити текст. Додавання зображень та веб-сторінок; додавати зображення з камери або збережені зображення з галереї до своїх нотаток. Також можна зберігати посилання на веб-сторінки та використовувати їх як нагадування або джерело інформації. Нагадування та сповіщення: встановлювати нагадування на основі часу або місцезнаходження, щоб отримувати сповіщення про важливі події або завдання [87].

Google Календар – це цифровий інструмент для організації та планування подій, зустрічей, зустрічей та нагадувань, який надається Google. Створення подій; створювати нові події та надавати їм заголовок, дату, час, тривалість, місце, опис та інші деталі. Повідомлення та нагадування: Google Календар може надсилати повідомлення та нагадування про надзвичайні події або нагадування за попереднім сповіщенням. Встановлення сповіщення на різний час до початку події. Поділ календарів; ділитися календарем з іншими користувачами, що дозволяє легко планувати спільні події та координувати розклади з колегами, друзями або сім'єю. Інтеграція з Gmail та іншими сервісами: Google Календар автоматично інтегрується з поштою Gmail, що дозволяє автоматично додавати події з листів до календаря. Можливість додавати події з інших сервісів, таких як Google Meet, Hangouts та інші. Події на основі місцезнаходження: Google Календар може автоматично надавати сповіщення про події на основі поточного місцезнаходження, що допомагає вчасно і організовано це робити. Мобільний доступ: Google Календар доступний на різних пристроях, включаючи смартфони та планшети, що дозволяє отримувати доступ до свого календаря в будь-який час і в будь-якому місці.

Google Календар є потужним інструментом для організації розкладу та управління подіями та зустрічами. Він допомагає бути більш організованим, планувати свій час ефективніше та не пропускати важливих подій [87].

### 7.3. Цифровий етикет

Етикет, зокрема мережевий етикет, ґрунтується на встановлених стандартах спілкування та обміну інформацією в науковому середовищі. В темі цифрової культури особливе місце займають такі важливі елементи, як цифровий етикет. У багатьох формах нормативного формування реального життя суспільства етикет завжди був нормативно-етичною системою історично сформованого і стійкого характеру, яка певним чином конструє різноманітні форми комунікаційної поведінки членів і як культурне явище. Але перш за все він дуже відрізняється від свого попередника, оскільки в ньому задіяно нове покоління, представники якого народжуються і живуть у цифровому світі. Цифровий технологічний детермінізм, який змінив масштаби сучасного суспільства, особливо нового покоління цінностей, на тлі надмірної інформації призвів до девальвації ціннісних орієнтирів, які завжди визначали основний напрям розвитку [21].

Розглянемо наукові підходи щодо змістовного наповнення категоріального апарату цифрового етикету (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

#### Систематизація наявних наукових підходів до тлумачення цифрового етикету

Автори	Зміст наукового підходу
Дишкант І.	Зміщує поняття цифрового етикету та мережевого етикету. Так, зокрема, визначає цифровий етикет як правила етикету, які існують і створюються в процесі спілкування в мережі Інтер-

	нет. По-іншому це називається мережевий етикет, інтернет-етикет або нетикет – від слова «Netiquette».
Єзова С. А.	Використовує термін «цифровий етикет» для визначення правил взаємодії в цифровому просторі. Паралельно використовує термін «мережевий етикет» для регламентації правил поведінки в мережі Інтернет.
Конюкова І. Я., Сидоровська Є. А.	Трактують цифровий етикет як важливу складову комунікативної культури ХХІ ст., що визначає ціннісні установки та нормативи для учасників мережевих комунікацій на всіх рівнях взаємодії.
Маміна Р. І.	Розглядає цифровий етикет як нормативно-етичний регулятор комунікативної взаємодії, що розвивається в умовах нової інформаційної реальності. Потребу в цифровому етикеті пов'язує із появою нового Web 3.0, що призвів до якісної зміни комунікативних характеристик глобальної мережі. Типологію цифрового етикету розглядає через призму трьох основних напрямів комунікативної взаємодії: 1) безпосереднє спілкування в мережі за допомогою електронної пошти, месенджерів та інших каналів; 2) взаємодія користувачів із гаджетами; 3) персональна й корпоративна самопрезентація через відеозв'язок, інтернет-конференції тощо.

Для визначення правил хорошого тону у Глобальній мережі Інтернет ще наприкінці ХХ століття почали використовувати неологізм «нетикет», який походить від злиття англійського слова network (мережа) та французького etiquette (етикет). Мережний етикет був формалізований на ранніх етапах розвитку всесвітньої павутини (Web 1.0) правилами функціонування мережі та використання електронних комунікацій. Однією з характеристик Netiket є відсутність немовних компонентів. Це пояснюється тим, що при спілкуванні через мережу втрачається можливість невербального спілкування і все інформаційне навантаження повністю лягає на текст. Компенсато-

рну функцію емоційних станів у мережевому спілкуванні почали виконувати символічні піктограми, що виражають емоції буквами, цифрами та розділовими знаками в алфавіті. Частково символічні піктограми вирішують проблему невербальних взаємодій у мережевих середовищах, але це знімає взаємну відповідальність партнерів по спілкуванню за встановлення ефективних взаємодій у віртуальній реальності.

З розвитком Web 2.0 Netiquette набуває нових якісних функцій із появою вебдеталей та функцій другого покоління, особливо у світі блогів. Але загалом, навіть якщо його доповнити Кодексом поведінки Blogger онлайнетикет нульового року розглядається експертами як набір конкретних правил поведінки в Інтернеті. У зв'язку з цим цей кодекс також відомий як Netiquette 2.0, а також Кодекс моральної поведінки блогерів [132].

Цифровий етикет – це новий тип етикету, що визначає правила культури спілкування щодо реальності нової інформації. Цифрова етика – це сфера дослідження, яка вивчає, як технології формуються та формують політичну, соціальну та моральну присутність людей. Цифрова етика або інформаційна етика в найширшому сенсі стосується впливу цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на суспільство та навколишнє середовище загалом. Функціонально нові мітки відображають сутність етикетної комунікації у просторі віртуального існування в сучасному мережевому суспільстві на етапі становлення та розвитку Web 3.0, глобальної мережі третього покоління. Визначи основні характеристики етикету у віртуальних середовищах, які працюють на основі нових передових ІКТ, цифровий етикет робить усі форми етикетного спілкування (письмове, дійове та мовленнєве, і загалом) новим. Більш ширше поняття, ніж етикет онлайн, оскільки до природи Інтернету, особливо до однієї з якісно нових функцій Web 3.0, таких як ні Web 1.0, ні Web 2.0. Web 3.0 – це взаємодія між Інтернетом і реальним світом. Ця взаємодія зараз визначається як взаємодія офлайн/онлайн або віртуальна взаємодія. Нові типи взаємодій працюють одночасно в реальному і віртуальному світі,

але, як стверджують експерти, основна ідея полягає в тому, щоб використовувати владу в двох вимірах і використовувати їх на благо як окремих людей, так і сучасного суспільства [132].

Тобто, цифрова етика – це стандарти та норми, розроблені для забезпечення незалежності та гідності користувачів Інтернету. У той час як традиційна етика відноситься до стосунків між людьми, а бізнес-етика стосується відносин між бізнесом і клієнтом, цифрова етика змішує їх, і застосовується до пов'язаних двоє (або більше) сторін та взаємодіють у мережі. В табл. 7.6 показані види та характеристики цифрової етики.

Таблиця 7.6

**Основні види та характеристика цифрової етики**

Види	Характеристика	Моральні зобов'язання
Персональна (особиста)	Окремі користувачі поважають право один одного на самовизначення в Інтернеті. Що робить їх унікальними порівняно з типовою етикою, яка визначає міжособистісну поведінку, так це те, що, враховуючи природу мережевої інфраструктури, спілкування зазвичай є особистим інтересом або третьою стороною. Це означає посередництво. Наприклад, у реальному світі місце мало впливає на те, як ставляться до інших (будь-то державна чи приватна власність), очікування ввічливості, по суті, ті самі. А ось, керувати кимось за допомогою електронної пошти чи Facebook – це велика зміна у зобов'язаннях	Потрібно діяти таким чином, щоб інші користувачі мали можливість вибору їхньої конфіденційності та безпеки
Корпоративна	У основному він зосереджений на пошуку онлайн-платформ, таких як соціальні мережі, які	Коли йдеться про цифрову етику компаній, користу-

	<p>збирають конфіденційну інформацію про користувачів. Ця колекція часто потрібна платформам для надання досвіду роботи з продуктом, але немає єдиних очікувань щодо того, що можна чи потрібно робити з цією інформацією. Компанії, як правило, вважають, що продавати дані користувача «партнеру» можна з будь-якої причини, навіть якщо угода користувача є конфіденційною, якщо вони дозволяють продавати дані користувача. Коли прихильники конфіденційності не погоджуються з цим, компанії зазвичай змушені якимось чином отримувати дохід, щоб надавати послуги безкоштовно, і користувачі повинні знати, що краще не очікувати чогось безкоштовно</p>	<p>вач зобов'язаний не завдавати шкоди іншим, але він не повинен завдавати шкоди супутнім послугам. Перше, що вам потрібно знати, розглядаючи онлайн-платформу, це те, як вона заробляє гроші. По-друге, якщо компанія збирає (і, ймовірно, це робить) особисту інформацію, чи довіряєте ви цій компанії</p>
--	--	--

Тема цифрового етикету є дуже затребуваною для більшості людей, які спілкуються з іншими через інтернет-простір. Можливо, частина цього матеріалу здається очевидним – це означає дотримуватися етикету, в тому числі цифрового етикету, і дотримуватися певних стандартів поведінки в Інтернеті. Але все-таки тут ви знайдете інформацію, до якої варто звернутися. Для цього розглянемо принципи використання цифрового етикету:

**Демонстрація позитивних відносин.** Важливо показати, що я добре ставлюся до людей. Тому мені подобаються мої друзі. Коли ви знаходите гарну картинку в Instagram, вона реагує на пост, який викликав внутрішню реакцію. Привітайся з людиною так само, як коли зустрічаєш знайомого на вулиці.

**Субординація.** Для багатьох здається, що інтернет-простір розмиває кордони і дозволяє нам діяти звичними способами. Однак, оскільки цифрове середовище невіддільне від

повсякденного життя, підпорядкованість переноситься на цифровий простір.

Симетрія. Коли ми починаємо спілкуватися в цифровому просторі, ми можемо зосередитися на тому, як це робить співрозмовник. Якщо хтось надсилає вам голосову пошту, наклейку чи емодзі, ви можете зробити те ж саме. Аналогічно, на зустрічах у Zoom усі погоджуються, що зустріч зазвичай проводиться з увімкненою камерою або навпаки. Якщо камера не працює на одного з абонентів, або якщо він не хоче з'являтися сьогодні, він повинен попередити іншого [132].

Дотримання особистих кордонів. Не підходьте занадто близько до людей, не тримайте їх за рукави та не беріть їжу з тарілки. Етикет нас заспокоює. Також існує цифровий кордон. Це особистий простір, який важливо поважати. Наприклад, не потрібно писати людині листа вночі. Вам навіть не потрібно заходити на сайти соціальних мереж і писати людям те, що ви не хочете продавати.

Зручність та економія ресурсів. Коли ми починаємо спілкуватися з кимось, тепер нам потрібно думати про те, як спілкуватися з людьми та заощадити час – з нами та нашими партнерами по розмові: телефоном, написанням месенджерів, голосовим записом електронних листів або надсиланням листів електронною поштою. Наприклад, якщо це якась детальна процедура, яка включає багато файлів, посилань та інших вкладень, ми рекомендуємо надіслати електронний лист. Надто багато детальної інформації. Крім того, якщо ви намагаєтеся пояснити проблему, то найшвидший спосіб зробити це – скористатися голосовою поштою.

Традиція. Звичайний етикет сформувався протягом 3 століття. І тепер ми не дивуємося, навіщо нам в лівій руці виделка, а в правій – ніж. І хоча цифровий етикет розвивався протягом останніх 26 років, на щастя, поки що не сталося нічого такого, що не можна було б пояснити здоровим глуздом. Наприклад, у соціальних мережах не прийнято цінувати пости. Якщо подумати, то можна припустити, що така поведінка може означати відсутність інтересу до інших людей.

Конвенційність. Принцип домовленості. Найприємніша можливість, якою потрібно користуватися.

Безпека. Принцип, за яким ми всі замислюємося про надійність паролів і доступність тієї інформації, якою ми ділимося з іншими.

Цифровий етикет, якому лише 26 років, змінюється прямо на очах. Це не обов'язково, якщо ви раніше вказували на занепокоєння людини, оскільки раніше повідомили нам, що ми надішлемо лист електронною поштою по телефону. Сповідення про нові листи зазвичай надходять до всіх на одному смартфоні.

Вам більше не потрібно прощатися з кожним контактом у чаті. Ми завжди онлайн, що спрощує спілкування. Навіть сьогодні не обов'язково вітати з Новим роком чи будь-яким іншим святом у всій телефонній книзі. Ми потопаємо в потоці інформації, тож нам залишається лише відправити привітання тим, кому не хочеться написати ще одне унікальне привітання, а не просто листівку, завантажену з однієї сторінки до всіх [132].

Деякі експерти з цифрових комунікацій пишуть, що люди не повинні завалювати робочі чати чи надсилати відео, меми чи стікери. Під кінець самокарантинного режиму цей принцип перестав працювати. Гарною ідеєю буде надсилати жарти та емої безпосередньо в чат, оскільки позитивний настрій нікому не зашкодить, навіть якщо вам не вистачає спілкування. Те ж саме стосується, наприклад, платформи Zoom. Під час зом-наради люди відчувають сильний стрес. Спочатку вони дивляться на себе на екрані. По-друге, ми завжди думаємо про те, як ми виглядаємо, коли спілкуємося з іншими за допомогою відеодзвінків. По-третє, існують затримки у відеозустрічах, через які люди можуть здаватися перевантаженими без негайної реакції. Тому психологи почали говорити, що не на всіх зустрічах мають бути відео. Це правило було змінено під час пандемії.

Володіння цифровим етикетом частково пояснюється тим, що цифрова ера визнає важливість елементів репутації поведінкової культури в Інтернеті. Водночас йдеться про особисту репутацію та трансляцію у вигляді електронної версії цієї репутації, а також про повсякденну практику – оскільки

така інформація публікується і публікується сьогодні, інтернет-профіль для кожної теми. Виокремимо основні правила цифрового етикету (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

### Правила цифрового етикету

Види	Правила
При використанні гаджетів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зведіть до мінімуму пряме використання смартфона або планшета. Це повинні знати люди, які займаються продажами. Людина, яка зараз контактує, важливіша за людину, яка може зараз зателефонувати чи написати листа.</li> <li>2. Будь ласка, дотримуйтесь заходів безпеки. Дізнайтеся про правила встановлення надійного пароля та налаштування двофакторної автентифікації.</li> <li>3. Не заважайте іншим (звуки, вібрації, світло). Відповідно до стандартів ділового етикету, рингтон на телефоні повинен бути нейтральним. Якщо можливо, це рингтон, який за замовчуванням встановлено на вашому смартфоні. Проте, звичайно, добре вимикати телефон, коли ви на роботі. Ми також рекомендуємо вимикати вібрацію, коли ви приходите в театр. Він звучить не гірше, ніж великий годинник, коли він абсолют-но безшумний. У кінотеатрах завжди тримайте яскравість екрана на мінімумі.</li> </ol>
Листування електронною поштою	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Намагайтеся мінімізувати і скоротити текст листа. Дотримуйтесь простих принципів.</li> <li>2. Лист має містити більше інформації, ніж необхідно. Не включайте у свою електронну пошту псевдоніми, нецензурні та образливі слова. Ми не рекомендуємо додавати дату народження до своєї електронної адреси.</li> <li>3. Кожна літера має містити тему. Якщо ви хочете знайти цей лист за тиждень, місяць чи рік, тема дуже корисна.</li> <li>4. Тема листа повинна бути в першу чергу інформативною. Не плутайте кнопку «Відповісти» з кнопкою «Відповісти всім».</li> </ol>

	<p>5. Підпишіть переданий файл правильно. Наприклад, якщо це заява на відпустку, назвіть файл «Запит на відпустку Шевченко М. І.».</p> <p>Обов'язково вкажіть назву, щоб ваша програма не виглядала безособовою в загальному документообігу.</p> <p>6. Уникайте занадто великої кількості знаків пунктуації та надмірного форматування, щоб не зіпсувати рахунок.</p> <p>7. Прочитайте лист перед відправкою. Цифровий етикет виявив, що людей найбільше дратують помилки в повідомленнях і листах. Якщо якісь слова були виправлені Т9, перевірте орфографічні помилки.</p> <p>8. Пишіть знизу вгору. Спочатку прикріпіть файл, введіть текст самого листа, а потім введіть ім'я відправника в поле адреси.</p> <p>9. Не пишіть на емоціях. Написане не зникає, а виправити результат емоційних речень набагато складніше, ніж вимовлені слова.</p> <p>10. Пам'ятайте, що всі листи можуть бути власністю громадськості. Можливо, серія листів, у якій ви брали участь, буде переслана комусь іншому або буде створено екран.</p> <p>11. Завжди розмовляйте з людиною так, як вона представляється. Якщо він представляється Дімою, не називайте його інакше.</p>
<p>Використання месенджерів</p>	<p>1. Помовчіть деякий час. Домовтеся з колегою, коли зможете написати йому ввечері. Не пишіть до 9.00 і після 22.00 без спеціальної домовленості з цією особою.</p> <p>2. Мінімізуйте повідомлення без інформації. Не задавайте зайвих питань, просто перейдіть до справи. Надсилайте смайли, GIF-файли та наклейки, лише якщо ви впевнені, що ви і ваш співрозмовник розумієте те саме.</p> <p>3. Відправляйте голосові повідомлення тільки за домовленістю з партнером по дзвінку. Запам'ятайте згаданий вище принцип симетрії. Ви можете перевірити, чи ваш партнер по дзвінку в порядку.</p> <p>4. Встановіть правила групового спілкування. Адміністратору важливо стежити за порядком у чаті.</p>

<p>Позиціонування в соцмережах</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пам'ятайте, що інформацію не можна приховати. Не публікуйте матеріали (фотографії, тексти), які наражають вас на небезпеку.</li> <li>2. Вся інформація може бути використана проти нас.</li> <li>3. Розділіть приватне і державне.</li> <li>4. Прочитайте про пост очима інших. Це корисна вправа, яка допоможе вам відфільтрувати вміст перед його публікацією.</li> <li>5. Перше враження настільки ж важливе, як і цифровий слід. Щоб створити перше враження про людину в реальному житті, потрібно півтори секунди, а в соціальних мережах – сім секунд.</li> <li>6. Уважно перевіряйте, кого ви додаєте в друзі, картинки, які позначені, перевіряйте групи, в яких берете участь, і запишіть всю інформацію про себе.</li> <li>7. Перевірка фактів. Перевірте опублікований вміст.</li> </ol>
------------------------------------	--

Комунікація цифрового етикету містить важливі сфери розвитку, такі як взаємодія користувача з гаджетами, включення інтернет-технологій у практику в повсякденному житті та бізнес-середовищі.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Які формати цифрового контенту ви знаєте?
2. Дайте визначення понять комунікації та цифрові комунікації.
3. Що таке мультимодальність цифрових комунікацій?
4. Назвіть основні етапи еволюції каналів комунікацій.
5. Які особливості споживання інтернет-контенту в Україні та світі?
6. Назвіть платформи цифрових комунікацій.
7. Визначте основні тренди розвитку цифрових комунікацій.
8. Що таке мобільний додаток?
9. Як класифікують мобільні додатки?
10. У чому суть мобільного додатку Expensify?

11. В чому суть Asapi?
12. Що таке Zoho People?
13. Охарактеризуйте основні ознаки мобільних месенджерів.
14. Які є види мобільних месенджерів?
15. В чому суть self-технології?
16. Що таке «хмара»?
17. Опишіть можливості хмарної технології «Google Диск».
18. Що таке цифровий етикет?
19. Охарактеризуйте основні правила цифрового етикету.

### *Тести для самоконтролю*

1. Обмін цифровим контентом у мережевому середовищі з використанням онлайн-технологій, інтернету та різноманітних технічних засобів, що дають змогу обробляти, зберігати й поширювати інформацію, – це:

- а) бізнес-комунікації;
- б) цифрові комунікації;
- в) соціальні комунікації;
- г) правильної відповіді немає.

2. Перевагами цифрових комунікацій є:

- а) швидкість обміну інформацією;
- б) зручність використання;
- в) легкість відтворення інформації та її збереження;
- г) усі відповіді правильні.

3. Елементами системи управління формування та розвитку цифрових комунікацій організації є:

- а) суб'єкти комунікації;
- б) канали поширення даних;
- в) механізм та інструментарій управління цифровими комунікаціями;
- г) усі відповіді правильні.

4. Основними трендами розвитку цифрових комунікацій є:

- а) конвергенція форматів;
- б) використання штучного інтелекту;
- в) віртуальна реальність і гейміфікація;
- г) усі відповіді правильні.

5. Сучасними інструментами цифрових комунікацій є:
- а) електронна пошта;
  - б) чати та месенджери;
  - в) відеоконференції;
  - г) усі відповіді правильні.
6. Основними можливостями месенджерів для бізнесу є:
- а) реклама;
  - б) розсилки;
  - в) канали;
  - г) усі відповіді правильні.
7. Основними можливостями соціальних мереж для бізнес-організацій є:
- а) інформування цільової аудиторії;
  - б) підвищення довіри до бренду;
  - в) обмін ідеями;
  - г) усі відповіді правильні.
8. Перевагами використання інтрамережі організаціями є:
- а) безперервне спілкування;
  - б) ефективний обмін знаннями;
  - в) підвищена продуктивність;
  - г) усі відповіді правильні.
9. Безкоштовний вебінструмент, що дозволяє створювати, редагувати та зберігати документи в хмарі, – це:
- а) Google Документи;
  - б) Google Перекладач;
  - в) Google Keep;
  - г) Google Форми.
10. Стандарти та норми, розроблені для забезпечення незалежності та гідності користувачів Інтернету, – це:
- а) цифрова етика;
  - б) ділова етика;
  - в) соціальна етика;
  - г) правильної відповіді немає.

## Список рекомендованої літератури

1. Андрійченко Ж. О., Близнюк Т. П., Майстренко О. В. Digital етикет та комунікації: тенденції та вимоги сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-24>
2. Близнюк Т. Цифрові інструменти для онлайн і офлайн навчання : навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 64 с.
3. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9277>
4. Ісак Л., Якуба В., Бабак О. Цифрові інструменти GOOGLE. *Grail of Science*. 2023. № 29. С. 219–224. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.034>
5. Калініченко Л. Л., Мельник Л. Г., Дорошенко Г. О., Ковальов Б. Л., Чужданова М. В. Драйвери та інструменти цифрових трансформацій в управлінні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 3. С. 80–89. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/3\\_2023/16.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/3_2023/16.pdf)
6. Лопатовський В. Г., Дубич Є. Б. Формування системи цифрових комунікацій підприємства: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 4. С. 69–75. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-9>
7. Олтаржевський Д. О. Цифрові комунікації : навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.
8. Ремньова Л., Забаштанська Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(30). С. 32–43. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-32-43](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-32-43)
9. Сагайдак М. П., Андрищенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2022.*

Вип. 28. С. 6–17. URL:<https://ir.kneu.edu.ua/items/dafa21e0-8887-474b-b26a-5225ad39d792>

10. Смирнова Т. Оцінка та фактори впливу на дієвість цифрових комунікацій підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 20. С. 56–61. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.7>

11. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін.; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

12. Шелемба М. М., Симчера М. М. Цифрові комунікації та тренди в Україні: напрацювання, виклики та можливості. *Політикус : наук. журнал*. 2020. № 6. С. 104–109. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/dafa21e0-8887-474b-b26a-5225ad39d792>

13. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1. Визначення лідерства

Користуючись рекомендованими джерелами та доступною вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства, що належить до різних проміжків часу, та визначте авторів цих визначень. На основі проведеної роботи заповніть таблицю в шаблоні.

Автор	Визначення	Період
		1900–1940
		1950–1960
		1960–1970
		1970–1980
		1990
		2000
		Сучасні

**Завдання 2.** На думку різних учених, сьогодні існує понад 350 визначень поняття «лідерство». Лідерство визначається на рівні особистості, групи, організації. Поясніть етимологію поняття «лідерство». Запишіть не менше шести дефініцій лідерства.

**Завдання 3.** Лідерами народжуються, чи стають? Що з цього приводу думали античні автори Платон та Аристотель? Яка думка вчених ХХ ст.? На скільки взаємопов'язані між собою лідер і група. Чи може існувати лідер без прихильників? Прокоментуйте тезу, яку приписують стародавньому китайському філософу Конфуцію: «Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітнено, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми».

#### **Завдання 4. Моделі емоційного інтелекту лідера**

На основі моделі емоційного інтелекту Майєра-Саловея та власних досліджень, один із найвідоміших популяризаторів теорії емоційного інтелекту Деніел Гоулман створив свою модель, що містить п'ять компонентів і дістала назву «змішаної моделі». До цієї моделі входять:

- самопізнання (здатність до якісної й точної ідентифікації власних емоцій та мотивів, розуміння життєвих цінностей та цілей);
- саморегуляція (здатність до контролю власних емоційних станів);
- соціальні навички (здатність до побудови продуктивних відносин з оточуючими);
- емпатія (здатність до співпереживання та розуміння почуттів інших людей);
- мотивація (здатність до наполегливої праці для досягнення мети).

Проаналізуйте модель Д. Гоулмана та порівняйте її з моделлю Майєра-Саловея. Зробіть висновок про те, яка з моделей емоційного інтелекту більш влучно розкриває сутність феномена емоційного інтелекту в контексті діяльності бізнес-лідера.

Шаблон для виконання практичного завдання

Спільні риси	Відмінні риси

#### **Завдання 5. Аналіз кейсу «Сила уваги»**

*Ситуація.* Ганна була власницею невеликого бізнесу, що включав чотири магазини одягу та взуття. Своім основним обов'язком вона вважала роботу з паперами, яка відбирала майже весь її час і не давала їй можливості працювати з персоналом. Для того, щоб підвищити рівень продажів у своїх магазинах, вона запросила групу тренерів, які були сприйняті персоналом дуже ворожо. Працівники підкреслювали, що не отри-

мали нічого нового від тренінгу, й почувають образу через те, що Ганна не вірить у їх професіоналізм.

За результатами роботи, тренери порекомендували Ганні найняти собі помічника, який би взяв на себе частину паперової роботи. Після того, як Ганна переклала на свого помічника частину своїх звичних обов'язків, вона отримала можливість частіше бувати в своїх магазинах, спілкуватися з персоналом, дізнаватися більше про їх проблеми та ідеї.

Через два місяці продажі в магазинах Ганни почали суттєво зростати.

Проаналізуйте цей кейс, спираючись на питання, що наведені у шаблоні.

Шаблон для виконання практичного завдання:

З якими проблемами зіткнулися власниця бізнесу Ганна / працівники магазинів / група тренерів?

Поясніть, як відносини між власницею бізнесу і працівниками впливають на ефективність бізнесу?

### **Завдання 6. Аналіз кейсу «Довіртеся мені, бо я директор»**

*Ситуація.* Менеджмент ІТ-компанії запросив психолога до однієї з своїх регіональних філій із метою діагностики актуальних проблем колективу. Річ у тім, що працівники філії завжди вчасно і сумлінно виконували завдання, поставлені перед ними центральним офісом. Та водночас працівники цієї філії подавали найменшу кількість ідей для розробок нових продуктів серед усіх відділень компанії. Психолог провів індивідуальні та групові розмови з персоналом, анкетування й психологічне тестування, та виявив, що всі працівники вважають, що директор філії Олександр не довіряє їм. Це проявляється в постійних перевірках, зборах, прискіпливому аналізі результатів роботи.

Під час індивідуальної сесії психолог вказав Олександрові на те, що його підлеглі почувають себе некомфортно через його мікроменеджмент. Окрім того, вони відчують образу, бо він не довіряє їм. Олександр був надзвичайно здивований і пояснив це як непорозуміння. Він виглядав дуже щирим у своєму здивуванні і навіть засмученим. Психолог пояснив, що

якщо давати підлеглим більше простору для самовираження, то вони будуть демонструвати кращі результати, з чим Олександр погодився. Після цього психолог спитав його, чому ж він не робив цього досі. На що Олександр напівсвідомо й з запалом відповів: «Як же я можу їм довіряти?» Після цієї фрази Олександр одразу схаменувся й почав виправдовуватися, що не мав цього на увазі. До закінчення розмови з психологом Олександр не зупинявся повторювати, що він повністю довіряє своїм підлеглим.

Проаналізуйте цей кейс, спираючись на питання, що наведені у шаблоні.

Шаблон для виконання практичного завдання:

З якими проблемами зіткнулися менеджмент ІТ-компанії / працівники філії / директор філії?

Відсутність яких важливих компонентів емоційного інтелекту продемонстрував Олександр?

### **Завдання 7. «Розуміння власних емоцій»**

Прочитайте інформацію про базові емоції та подумайте над тим, як вони проявляються у Вас:

Подив – найбільш короткотермінова емоція, що є негайною реакцією на несподівану подію.

Страх – емоційний стан, що викликається реальною або уявлюваною загрозою.

Гнів – емоційний стан бурхливого збудження, часто викликаний почуттям злості.

Відраза – негативна емоція, що виражається у глибокій формі неприязні до когось або чогось.

Радість – активна позитивна емоція, проявляється у відчутті щастя та доброму настрої.

Сум – негативно забарвлена емоція, виникає в ситуаціях незадоволення та розчарування.

Як часто Вам доводиться переживати кожную з цих емоцій? З якими людьми / місцями / справами у Вас асоціюються ці емоції? З якими фізичними відчуттями Ви пов'яжете кожную з цих емоцій?

### **Завдання 8. «Прояви емоційного інтелекту»**

*Ситуація.* Сергій та Володимир не змогли вчасно виконати проект, і хоч фірмі вдалося вибачитися перед клієнтом й уникнути фінансових втрат, їх все-таки викликав до себе директор. Обидва чоловіки були дуже засмучені і через зрив термінів виконання роботи, і через неприємну розмову з директором.

Повернувшись додому, Сергій побачив, що його дружина фарбує стіни в коридорі, через що у квартирі переставлені речі, а запах фарби не дає нормально дихати. Це фарбування було заплановане заздалегідь, та Сергій зовсім забув про нього і посварився з дружиною через те, що вона «все робить невчасно». Володимир застав вдома трьох своїх дітей за галасливою грою, що не давала йому можливості нормально відпочити. Замість того, щоб накричати на своїх дітей, він проаналізував свої відчуття і зрозумів, що просто засмучений через роботу, а його діти завжди галасливі та веселі.

Проаналізуйте цю ситуацію. Хто з учасників цієї історії продемонстрував навички емоційного інтелекту?

### **Завдання 9. «Аналіз поведінки емоційного лідера»**

Згадайте лідера, робота з яким дозволяла Вам демонструвати найкращі результати. Запишіть його ім'я у лівій колонці. Це має бути така людина, що якби вона сьогодні започаткувала волонтерський проект, то Ви залюбки приєднались би до неї тільки через можливість ще раз попрацювати разом.

У правій колонці запишіть ім'я лідера, роботи з яким Ви хотіли б уникнути.

Спробуйте згадати реальні ситуації, в яких Ви взаємодіяли з цими лідерами та відповісти на питання, які наведені у шаблоні.

Шаблон для виконання практичного завдання:

Питання для аналізу	Лідер 1	Лідер 2
Що зазвичай цей лідер говорить своїм підлеглим?		

Як зазвичай цей лідер поводить ся зі своїми підлеглими?		
Як підлегли почувають ся поруч з цим лідером?		

### **Завдання 10. «Аналіз відносин з оточуючими»**

На основі рефлексії обдумайте особливості своїх відносин з оточуючими в різних сферах свого життя (навчання, робота, особисті стосунки тощо). Вкажіть, які стосунки та ситуації мають позитивний, а які негативний емоційний заряд? Проаналізуйте, які люди у Вашому житті сприяють виникненню та підтриманню позитивних емоцій? Які особливості їх поведінки, на Ваш погляд, забезпечують позитивний настрій людей поруч із ними?

Напишіть невелике есе на 6–7 речень на основі цього аналізу.

**Завдання 11.** Складіть «рецепт» харизматичного лідерства. Продумайте, які психологічні особливості входять до складу харизматичного лідера. Обговоріть у групах з 4–5 осіб складники харизматичного лідерства. У висновку поясніть, як взаємодіють між собою різні складники харизматичного лідерства.

### **Завдання 12. Виконайте вправу на розвиток творчого мислення та креативності**

Прослухайте початок розповіді, а потім впродовж 10 хвилин придумайте закінчення розповіді і запишіть на шаблоні. Критерії оцінювання: завершеність розповіді, яскравість та оригінальність образів, незвичайність розвороту сюжету, незвичайна кінцівка. Початок розповіді: «Сутеніло. На вулиці накрапав неприємний дощик. На трамвайній зупинці під парасолькою стояли дві дівчини, вони про щось тихо розмовляли. Раптом...».

### **Завдання 13. Складіть кросворд на тему: когнітивні процеси (10 найменувань)**

**Завдання 14. Складіть психологічний портрет успішного керівника бізнес-лідера, враховуючи особливості когнітивних якостей:**

- 1) пам'ять, мислення;
- 2) інтелект, креативність;
- 3) бізнес-лідерство і когнітивні якості.

**Завдання 15. Визначте, які види мислення проявляються в наведених нижче ситуаціях, відповідь обґрунтуйте:**

- а) написання журналістом аналітичної статті;
- б) виготовлення кравцем викрійки за наявними розмірами;
- в) складання свідком словесного опису злочинця;
- г) збирання дитиною конструктора;
- ґ) проєктування дизайнером інтер'єру приміщення;
- д) складання вчителем питань до контрольної роботи;
- е) прийняття диспетчером по управлінню рухом транспорту рішення про негайні дії;
- є) знаходження автослюсарем поломки в автомобілі;
- ж) складання архітектором майбутнього плану будови;
- з) перекладання речей на полиці з місця на місце з метою знайти спосіб найкращого їх розміщення;
- и) рішення навчальної задачі новим способом.

**Завдання 16. Виконайте вправу на розвиток творчого мислення «Уявіть собі куб»**

1. Займіть зручну позицію.
2. Виконуйте завдання:
  - «Уявіть собі куб... або що-небудь у вигляді кубу...»
  - «Тепер розділіть куб на дві частини...»
  - «Тепер розділіть на дві частини обидві частини вашого кубу...»
  - «Тепер позбудьтесь цих частин і погляньте на те, з чим ви залишилися...».
3. Дайте відповіді на запитання:
  - «Який ви уявили куб – реальний чи абстрактний (грудочка цукру або форма в просторі)?»

- «Ви знаєте, на що він схожий, який він на смак, на дотик?»
- «Якого він кольору? Якого він розміру?»
- «Де він був? Добре було видно його навколишнє оточення? Був там ще хто-небудь?»

– Інші варіанти.

4. Повторіть вправу (виконайте дії пункту 2).

5. Дайте відповіді на запитання:

«Ви розділили куб чи він розділився сам?»

- «Допомагав вам хто-небудь чи ні?»
- «Ви користувались яким-небудь інструментом?»
- «Ви чули щось?»
- «Ваші руки стали липкими та забрудненими?»
- «Як куб розділився – чисто чи залишилося сміття?»
- «Дві розділені частини були однаковими за розміром?»
- «Чи були також кубами чотири частини?»
- «Чи були вони всі схожі один на одного? Вони були дуже маленькими?»

– Інші варіанти.

6. Знову повторіть вправу (виконайте дії пункту 2).

7. Дайте відповідь на запитання: «Як ви заставили зникнути куби?»:

- просто, як в мультфільмі;
- ви їх з'їли;
- ви їх викинули;
- ви їх віддали;
- наказали зникнути;
- інші варіанти.

8. Дайте відповіді на запитання в письмовій формі в шаблоні.

Шаблон для виконання

Завдання 1 Види мислення:	Обґрунтування
а) б) в) г)	а) б) в) г)

г) д) е) є) ж) з) и)	г) д) е) є) ж) з) и)
Завдання 2. Операції мислення:	Приклади
Аналіз Порівняння Узагальнення	
Завдання 31 Розумові операції:	Обґрунтування
а) б) в) г) г) д) е)	
Завдання 4 Психологічний тест	Розв'язання
	Правильна відповідь: туристи підійшли до різних берегів річки, і спочатку переправився один, а потім інший
Вправа	Відповідь
1. Що вам найбільше запам'яталось у цій вправі? 2. Які емоції вона у вас викликала? 3. Чи викликала ця вправа у вас потяг до творчої діяльності?	1. 2. 3.

### **Завдання 17. Групове практичне заняття «Лідерські якості як джерело ресурсу»**

Розмір групи: бажано не більше 15 осіб. Ця норма пов'язана з ефективністю проведення завдання та обмеженістю навчального часу (кожен з учасників інтерактивної гри повинен спробувати виконати завдання тренера). У разі перевищення обмеженої кількості учасників групового заняття, тре-

нер «розширює» так зване інтерактивне поле, наприклад завдяки призначенню експертів-спостерігачів.

Ресурси: достатня кількість «будівельних матеріалів» (кубики, дощечки, кульки, елементи з дитячих конструкторів тощо), два ватманські листи та маркери.

Виконання завдання. Тренер розподіляє ресурси («будівельні матеріали») між учасниками інтерактивної гри, пояснює мету виконання вправи, завдання та правила. Наведення більш детального опису інтерактивної гри не є доцільним, адже втрата так званої інтриги не дозволить реалізувати потенціал групового заняття у повному обсязі.

Підбиття підсумків. Тренер пропонує кожному з учасників групового заняття сформулювати власні висновки та запропонувати їх на обговорення в групі. Тренер узагальнює результати групового заняття, формулює власні висновки.

### **Завдання 18. Групове практичне заняття «Оцінювання лідерських якостей (порівняння)»**

Розмір групи: бажано не більше 15 осіб. Ця норма пов'язана з ефективністю проведення завдання та обмеженістю навчального часу (кожен із учасників інтерактивної гри повинен спробувати виконати завдання тренера). У разі перевищення обмеженої кількості учасників групового заняття, тренер «розширює» так зване інтерактивне поле, наприклад завдяки призначенню експертів-спостерігачів.

Ресурси: картки з позначенням однієї з лідерських якостей; два ватманські листи та маркери.

Виконання завдання. Тренер пропонує двом слухачам (за їх бажанням) вибрати навмання по 16 карток та після ознайомлення з їх змістом передати 14 карток тому слухачеві, який ще їх не має (критерій відбору: слухач залишає у себе ті картки, на яких лідерські якості, на його думку, є найбільш значущі). Передача карток триває доти, доки у кожного слухача не залишиться по дві картки.

На першому етапі інтерактивної гри тренер пропонує кожному учаснику прокоментувати свій вибір. Тренер узагальнює отриманий результат та звертає увагу присутніх на те, що

ті, хто мали так званий перший вибір (виявили ініціативу на прохання тренера вийти першими для участі у проведенні гри), безумовно, мали можливість обрати найбільш цінні з їх погляду лідерські якості, що є перевагою над іншими. Далі тренер зауважує, що подальший розподіл карток (пропозиція передати іншому слухачеві залишок карток) був хаотичним. Тренер звертає увагу на те, що спонтанність вибору слухача для передачі карток, з одного боку, не спонтанний у так званому чистому вигляді (наприклад, при передачі карток слухач керується симпатією до того чи іншого учасника інтерактивної гри), а з іншого – обумовлює можливості обраного (визначає його потенціал) щодо здійснення якісного вибору, адже зменшення кількості карток для вибору, безумовно, обумовлює втрату потенціалу. Тренер підбиває поточні підсумки з акцентом на важливість бути першим (лідером) під час розподілу та використання ресурсу.

На другому етапі інтерактивної гри тренер пропонує управлінську ситуацію, зміст якої до цього часу був невідомим учасникам гри, та просить слухачів навести приклад її вирішення з огляду на можливість використання тих лідерських якостей, які є в активі кожного (тут йдеться про ті якості, які містяться на картках учасників, тобто кожен має у розпорядженні лише дві якості). Крім того, тренер просить кожного з учасників під час коментування звернути увагу на ті якості лідера, яких не було у потенціалі слухача, але їх наявність була би бажаною. У разі наявності серед слухачів експертів-спостерігачів (за умови, якщо слухачів було понад 15 осіб), тренер просить їх прокоментувати запропоновані учасниками інтерактивної гри варіанти вирішення управлінської ситуації. Під час формулювання поточних висновків тренер звертає увагу на значущість тих чи інших лідерських якостей для вирішення конкретної ситуації, та наголошує на можливості вирішення управлінського завдання за допомогою обмеженого ресурсу (нагадаємо, що у слухача в розпорядженні лише дві якості). За наявності часу (залежить від кількості слухачів) тренер може запропонувати до обговорення іншу управлінську

ситуацію, обговорення шляхів вирішення якої відбувається в межах наведеного вище сценарію. Після завершення обговорення, тренер пропонує кожному учаснику інтерактивної гри підійти до фліпчарту та написати ту якість лідера, яка, на думку слухача, є найбільш (найменш) значущою.

Підбиття підсумків. Тренер пропонує кожному з учасників групового заняття сформулювати власні висновки та запропонувати їх на обговорення в групі. Тренер узагальнює результати групового заняття, озвучує власні висновки.

### **Завдання 19. «Аналіз публічного виступу бізнес-лідера»**

Ознайомтеся з 2-ма публічними виступами спікерів із проекту «TED Talks». Проаналізуйте те, що ви побачили і почули, на предмет відповідності основним критеріям публічного виступу (за шкалою: високий, середній, низький). Аргументуйте свою точку зору. Під час виконання завдання можна використовувати такий шаблон.

**Шаблон для виконання**

Назва публічного виступу, обраного для аналізу	Прізвище, ім'я спікера	Посилання на відео в YouTube
Основні критерії оцінки публічного виступу	Рівень відповідності виступу вказаному критерію	Аргументація
Подача назви виступу		
Перше враження, зовнішній вигляд спікера		
Змістовність		
Логічність		
Простота, легкість подачі і зрозумілість для слухачів		

Рекомендації щодо аналізу публічних виступів бізнес-лідерів:

- виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти»;  
 виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»;  
 виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення».

### **Завдання 20. «Техніка публічного виступу»**

Ознайомтеся з публічним виступом бізнес-лідера:

- виступ Білла Гейтса;
- виступ Марка Цукерберга;
- виступ Радислава Гандапаса.

Оберіть для аналізу один із елементів техніки публічного виступу. Здійсніть оцінку ефективності використання обраних елементів техніки публічного виступу. Обґрунтуйте свою позицію.

Шаблон для виконання

Назва публічного виступу, обраного для аналізу		
Елемент техніки публічного виступу, обраний для аналізу	Що засвідчує аналіз?	Які аргументи підтверджують Ваші аналітичні висновки?

**Завдання 21.** Оберіть тему для свого публічного виступу тривалістю не більше 3 хвилин. Уявіть собі, що Вам доведеться виступати перед трьома аудиторіями, різними за складом, професійною належністю та рівнем зацікавленості. Спробуйте змінити текст свого виступу залежно від того, перед якою аудиторією Ви будете виступати. Продумайте три різні назви для свого виступу. Під час виконання завдання рекомендується використовувати такий шаблон.

Шаблон для виконання

Загальна тема публічного виступу			
	Цільова аудиторія № 1	Цільова аудиторія № 2	Цільова аудиторія № 3

Характеристика цільової аудиторії			
Назва виступу			
Текст виступу			

### **Вправа 1. Відпрацювання типової пози оратора (ТПО) перед дзеркалом**

– Опора на обидві ноги. Ноги на ширині плечей. Жінкам у спідницях можна поставити ноги трохи вужче. Якщо ноги стоять близько одна до одної, то положення нестійке. Якщо далеко, людина нагадуватиме наглядача.

– Стопи мають бути направлені нарізно, під кутом 30–40 градусів. Якщо носки ніг будуть повернуті хоча б трохи всередину, поза буде випромінювати невпевненість.

– Коліна випрямлені, злегка розслаблені і злегка пружинять.

– Одну ногу можна виставити приблизно на пів ступні вперед. Спробуйте виставити вперед спершу праву ногу, потім ліву. Відчуйте, як буде зручно саме Вам. Переносимо на неї трохи більше ваги тіла – приблизно 60%. Не рекомендується стояти, злегка відкинувшись назад, для аудиторії Ви в такій позиції будете виглядати відсторонено і навіть зарозуміло. Потрібно податися злегка вперед, це зробить Вас ближче до ваших слухачів. Живіт втягнути. Уявіть, що зверху спускається «трос», чіпляє вашу маківку і тягне вгору. Ваша спина одразу випрямляється. Погляд на Ваших слухачів.

– Підборіддя підняти «до рівня допустимої зверхності». Дивимосся на аудиторію доброзичливо, не зарозуміло. Є дуже хороша рекомендація «дивитися на вікна других поверхів». Розправити плечі. Уявіть, що на Ваших плечах важке пальто і його треба скинути з себе: для цього підніміть плечі, потім назад – пальто скинуто вниз, прямо на підлогу. Плечі розправлені, руки розслаблені і вільно висять уздовж тулуба.

– Тепер можна ТПО підкоригувати під себе: порушайте трохи всіма частинами тіла на 1–2 сантиметри в різних напрямках. Пам'ятайте, щоб Вам було зручно і для своїх слухачів Ви виглядали якнайкраще.

– Звичайно, оратор не повинен упродовж усього свого виступу стояти в ТПО. Потрібно міняти позу, переміщатися, жестикулювати.

### **Завдання 22**

Складіть комунікаційну програму, направлену на рішення однієї з нагальних економічних проблем організації (вибір організації і проблеми здійснюється самостійно). Програма складається за схемою:

- формулювання проблеми;
- аналіз відповідності цілей, цінностей і місії організації її шуканому стану;
- цілі комунікаційної програми;
- SWOT-аналіз;
- аналіз альтернативних стратегій і остаточний вибір (обґрунтувати).

### **Завдання 23. Гра «Передати одним словом»**

Мета – підкреслити важливість інтонацій у процесі невербальної комунікації.

Сутність гри: 1) один зі здобувачів вищої освіти каже слова «Добрий день» з різними інтонаціями. Інші здобувачі вищої освіти мають здогадатися, яку емоцію намагався зобразити перший здобувач вищої освіти.

### **Завдання 24. Оцініть своє вміння слухати**

Нижче наведені запитання, відповівши на які Ви зможете оцінити своє вміння слухати інших. Уважно читайте питання і відзначайте той варіант відповіді, який є для Вас найприйнятнішим. Намагайтеся бути самокритичним. Після відповіді на всі запитання з'єднайте позначки між собою. Таким чином ви отримали профіль, який характеризує ваше вміння слухати. Зрозуміло, що чим більше профіль зміщено праворуч, тим ефективніше Ви вмієте слухати.

## Завдання 25

Для ілюстрації яких типів перешкод на шляху міжособових комунікацій можуть бути наведені такі приклади? Запишіть свої відповіді в таблицю 5.9, поставивши «+» в осередках, де цей приклад ілюструє конкретний тип перешкод.

Таблиця

Типи перешкод на шляху міжособових комунікацій

Найменування типів перешкод на шляху міжособових комунікацій	Приклад 1	Приклад 2	Приклад 3	Приклад 4	Приклад 5
Перешкоди, обумовлені сприйняттям					
Семантичні бар'єри					
Невербальні перешкоди					
Поганий зворотний зв'язок					
Невміння слухати					

*Приклад 1.* Ви входите до кабінету вашого керівника, щоб одержати певну інформацію про проєкт, над яким ви працюєте. Ви увійшли, а він декілька секунд продовжує розглядати папери у себе на столі. Потім дивиться на годинник і говорить відчуженим невиразним голосом: «Чим можу бути вам корисний?» Хоча його слова самі собою не мають негативного сенсу, мова поз і жестів ясно указує, що Ви – небажане відвернення від його роботи. З яким відчуттям ви ставитимете питання? Які думки у вас виникнуть швидше, коли наступного разу у вас виникне питання до керівника? Можна думати, вони жодним чином не будуть позитивними. Уявіть тепер, як при Вашій появі в кабі-

неті, керівник, навпаки, одразу піднімає на вас погляд, привітно посміхається і бадьорим тоном звертається до вас: «Як просувається проєкт? Чим може бути вам корисний?»

*Приклад 2.* Припустимо, наприклад, що один із ваших співробітників має до вас пропозицію поліпшити обслуговування споживачів. Припустимо далі, що під час останнього вашого з ним обміну інформацією ви обговорювали його схильність перевищувати ліміти представницьких витрат. Через негативне ставлення до нього, яке могло сформуватися у вас при попередній розмові, цілком імовірно ви не почувєте його ідею повністю. Можливо також, що він завищив свої представницькі витрати, запросивши на обід з вином перспективного клієнта. Можливо, він вважав, що таким шляхом йому вдасться значно збільшити обсяг збуту вашого відділу. Якщо ваша позиція відносно лімітів на представницькі витрати зводиться до того, що: «Перевищення ліміту завжди свідчить про слабкий контроль за коштами», що відпускаються, то ви вірогідно не зрозумієте його погляд на стан речей.

*Приклад 3.* Наприклад, до вас на підприємство зайшов працівник поговорити про пов'язану з роботою проблему, і, крім конкретних фактів, що обговорюються з вами, він раптом говорить про те, що божеволіє, оскаженілий або в захваті від чого-небудь. Про відчуття часто говорить мова поз і жестів, і тон голосу. Керівник, наприклад, середньої ланки, який дуже швидко зосереджується на конкретних фактах і питаннях, по суті справи не дає людині, що говорить, можливості поділитися з ним своїми відчуттями.

*Приклад 4.* Начальник відділу маркетингу (Нестор) дав своєму підлеглому (Олександр) завдання проаналізувати ринок товару, що випускається компанією. Цей аналіз потрібен був Віктору для включення в загальний маркетинговий план компанії. Віктор був упевнений, що завдання просте і зрозуміле й тому не цікавився, як Олександр збирається виконати це дослідження. Через місяць Нестор одержав звіт із аналізом ринку та зі здивуванням виявив, що ключові показники, потрібні йому для складання загального маркетингового плану, у дослі-

дженні ринку відсутні. Замість них його підлеглий розглянув інші показники, і тому зв'язати між собою два розділи звіту виявилось важко.

*Приклад 5.* Якщо ви скажете своєму підлеглому: «Обов'язково зв'язуйтеся зі мною, якщо виникнуть які-небудь проблеми», – чи зрозуміє підлеглий, що саме ви розумієте під «проблемами»? У даному прикладі додаткове ускладнення, можливо, створюється тим, що у підлеглого виникає відчуття, немов би існування проблем – це погано. У результаті він може не вступити з вами в контакт, коли проблеми дійсно виникнуть, незважаючи на те, що ви відчуваєте – як важливо одержувати інформацію про назріваючі або вже виниклі проблеми якнайшвидше.

## **Завдання 26. Визначіть рівень особистої комунікабельності**

### *ТЕСТ*

На кожне з цих 16 запитань дайте відповідь: «так», «інколи» або «ні».

1. Вас чекає звичайна ділова зустріч. Чи виводить вона вас із рівноваги?

2. Чи відкладаєте ви зустріч із лікарем до того часу, коли це стає необхідним?

3. Чи викликає у вас боязкість і невдоволення доручення виступити з промовою, повідомленням, інформацією на нараді, зібранні?

4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, в якому ви ніколи не були. Чи докладете максимум зусиль, щоб запобігти цьому відрядженню?

5. Чи любите ви ділитися переживаннями з кимось?

6. Чи дратує вас, коли незнайома людина на вулиці звернеться до вас з проханням (показати дорогу, сказати годину)?

7. Чи вірите ви, що є проблема «батьків і дітей», і що людям різних поколінь складно зрозуміти одне одного?

8. Чи соромитесь ви нагадати знайомому про те, що він забув повернути вам борг, який позичив декілька місяців тому?

9. У ресторані або в їдальні вам дали недоброякісну страву. Чи промовчите ви, лише відсунувши тарілку?

10. Опинившись один на один із незнайомцем, ви будете мовчати? І чи роздратує вас те, якщо першим заговорить незнайомиць?

11. Чи впадаєте ви у відчай, бачачи довгу чергу? Чи відмовитесь ви від своїх намірів стати у кінець цієї черги?

12. Чи побоюєтесь ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?

13. У вас свої, суто індивідуальні, критерії оцінок творів літератури, мистецтва і жодних «чужих» думок на цей рахунок ви не сприймаєте?

14. Почувши «в кулуарах» помилкові твердження з добре відомого вам питання, чи промовчите ви, не вступаючи в дискусію?

15. Чи викликає у вас невдоволення прохання когось допомогти розібратись у службовому питанні або навчальній темі?

16. Чи віддаєте ви перевагу письмовій формі відповіді над усною?

*Оцінки відповідей: «так» – 2 бали, «інколи» – 1 бал, «ні» – 0 балів. Підсумуйте свої бали.*

Результати:

*30–32 бали* – ви явно некоммунікбельні і в цьому ваша біда, оскільки страждаєте від цього насамперед ви. Але й близьким людям, які вас оточують, теж нелегко! Постарайтеся стати більш компанійським, контролюйте себе.

*25–29 балів* – ви замкнуті, неговіркі, віддаєте перевагу самотності й тому у вас, напевно, мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів, якщо і не вводять вас у паніку, то надовго виводять з рівноваги. Знаєте цю особливість свого характеру і буваєте невдоволені собою. Але не обмежуйтеся лише невдоволенням – ви здатні за певних умов змінити свій характер.

*19–24 балів* – ви певною мірою компанійські: в незнайомій обстановці відчуваєте себе доволі впевнено. Нові проблеми

вас не лякають. І все-таки з новими людьми ви сходитесь нерішуче, в суперечках і диспутах берете участь без задоволення. У ваших висловлюваннях часом забагато сарказму, без будь-яких підстав.

*14–18 балів* – у вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі. Охоче слухаєте цікавого співбесідника, доволі терплячі, відстоюєте свою точку зору спокійно. Без переживань ідете на зустріч з новими людьми. Водночас не любляете галасливих компаній; екстравагантні вчинки, багатослів'я викликають у вас роздратування.

*9–13 балів* – ви дуже комунікабельні (часом понад міру). Допитливі, говірки, любляете висловлюватись із різних питань, що, буває, викликає роздратування оточуючих. Охоче знайомитесь з новими людьми. Любляете бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати.

*4–8 балів* – ви дуже товариські. Ви завжди в курсі усіх справ, любляете брати участь в усіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у вас хандру. Охоче берете слово з будь-якої теми, навіть якщо маєте лишень поверхове уявлення. Всюди відчуваєте себе, як в своїй тарілці.

*3 бали і менше* – ваша комунікабельність має хворобливий характер. Ви говірки, багатослівні і втручаєтесь у справи, які не мають до вас жодного стосунку. Беретесь судити про проблеми, в яких цілком некомпетентні.

### **Завдання 27**

Люди зазвичай використовують дві моделі комунікації. Девіз першої: «Робіть те, що я Вам сказав!». Девіз іншої – «Давайте разом подумаємо!» Який із цих девізів, на Вашу думку, відповідає діалогічній моделі комунікації, а який – монологічній моделі. Чим можна пояснити те, що людина, як правило, віддає перевагу лише одному з цих девізів?

Який із них, на Ваш погляд, більше підходить для керівників вищої ланки управління в організації?

Питання	Ніколи	Рідко	Інколи	Часто	Завжди
1. Чи відчуваю я, слухаючи співрозмовника, його ставлення до того, про що він розповідає, його сприйняття ситуації?					
2. Чи намагаюсь я «почути» те, що співрозмовник не договориє, вловити підтекст?					
3. Чи намагаюсь я не переривати співрозмовника?					
4. Як часто я дійсно слухаю, а не симулюю увагу?					
5. Припустимо, що людина мені не подобається, я з нею у чомусь не погоджуюсь або вважаю її нудною. Чи втримаюсь я від демонстрації свого ставлення?					
6. Чи намагаюсь я не відволікатись від суті бесіди, коли спостерігаю за співрозмовником?					
7. Чи завжди я впевнений, що статус людини не впливає на те, як я його слухаю?					
8. На мою поведінку може впливати те, яку інформацію я чую – приємну чи неприємну.					
9. Чи намагаюсь я вловлювати невербальні знаки співрозмовника (жести, пози, настрій)?					
10. Чи вмю я концентруватись на бесіді, не звертаючи уваги на					

зовнішні обставини (звуки, шум, рух)?					
11. Припустимо, що співрозмовник дуже повільний, важко висловлює свої думки. Чи завжди я намагаюсь його зрозуміти?					
12. Чи завжди я використовую як слухач невербальну комунікацію (посмішку), якою демонструю свою готовність слухати?					
13. Чи маю я тенденцію повторювати сказане людиною, щоб продемонструвати, що я його розумію?					
14. Припустимо, що я чогось не зрозумів. Чи зможу я щиро в цьому зізнатись?					
15. Мій співрозмовник ще говорить, а я вже подумки формулюю відповідь. Чи намагаюсь я боротися з цим?					

### **Завдання 28**

Розбийтеся на пари. Вам потрібно знайти спосіб змусити іншого зробити те, що йому не подобається, а йому – знайти спосіб відмовити вам. Приклади прохань:

1. Я чув про вас як про людину, яка ніколи нікому не відмовляє. Чи не могли б ви позичити 50 доларів? Мені скоро повинні повернути борг, і я одразу ж вам віддам.

2. Невже ви відмовитеся взяти участь в цьому вечорі? Ми ж не всіх запрошували. Але нам відомо, що ви знаєте толк у справжньому мистецтві!

Знайдені прийоми маніпулювання і захисту від них обговоріть у групі.

## **Завдання 29. «Уміння чітко і ясно висловлювати свою думку»**

Девіз комунікативної гри – «Хто ясно мислить, той ясно викладає». Одному з членів групи дається набір слів, написаний на аркуші паперу. Протягом двох хвилин він повинен пояснити членам своєї команди якомога більше слів, не називаючи їх.

### **Ділова гра «Ефективна комунікація»**

Ефективність комунікації багато в чому визначає зворотний зв'язок, який здійснюється завдяки каналам сприйняття суб'єктів (візуальний, кінестетичний, аудіальний). Виконавши запропоноване завдання, проаналізуйте власні канали сприйняття і виявіть найкращі. Всі люди різні не тільки за своїми характерами, а й за каналами сприйняття. У запропонованій таблиці «Хто я?» відзначте галочкою найбільш характерні для Вас дії в конкретній ситуації (можна ставити галочки не за одним, а за декількома каналами). Підведіть підсумки цифрами. Перевірте результат, оцінивши кожен із каналів сприйняття.

*Таблиця*

Індивідуальні канали сприйняття

Ситуація: коли: я	Візуальний	Аудіальний	Кінестетичний
Перевіряю слова	Уявляю, як	Промовляю	Пишу
Думаю	Відволікає безлад	Відволікає шум	Відволікає рух
Дякую іншим	Письмово	Усно, особисто	Поплескувати по плечу
Розмовляю	Швидко, по справі, часто	Чітко, ясно, без зайвих пауз	Повільно з жестами
Зустрічаюся з людьми	Пам'ятаю об- личчя і місце	Пам'ятаю іме- на і голоси	Пам'ятаю, що робили
Аналізую людей	За виразом обличчя	За голосом і інтонацією	По жестах і позі
Згадую	Хто у що одягнений	Хто що сказав	Як себе почував
Запам'ятовую	Пишу, веду щоденник	Заучую, про- мовляю	Повторюю дію

Серджуся	Мовчу, «дуюсь»	Кричу, лаюся	Б'ю посуд, кидаюсь предметами
Сумую	Дивлюся	Тріпаюся	Ходжу, блукаю
Вчуся	Читаю книги, дивлюся малюнки	Люблю лекції, записую мало	Обожнюю ділові ігри
Висловлюю думку	Спираюся на факти з преси, телебачення	Спираюся на думку людей	Показую на конкретному прикладі

### **Ділова гра «Лего»**

Розвиває комунікаційні навички.

Необхідний інвентар: набір Лего.

Правила гри. Розбийтеся на невеликі команди з двох і більше учасників. Виберіть ведучого, який не входить в жодну з команд, який повинен за 10 хвилин побудувати з блоків Лего довільну конструкцію. Після цього команди повинні за 15 хвилин точно відтворити цю конструкцію, використовуючи блоки того ж кольору і форми. Але бачити оригінальну конструкцію може тільки один учасник від кожної команди. Цьому учаснику доведеться зрозуміло і точно описати розміри, кольори і форму оригінальної конструкції. Якщо вам здається, що це занадто легко, забороніть «бачить» учаснику торкатися до конструкції, яку будує його команда. Ця гра допоможе вам зрозуміти всю важливість ефективного обміну інформацією.

### **Ділова гра «Невербальні засоби спілкування»**

«Слухай, що говорять люди, але розумій, що вони відчують»

Східна мудрість

Завдання: науково-педагогічний працівник називає по черзі членам команди 3 слова або фрази, які вони повинні зобразити жестами, не промовляючи цих слів. Члени іншої команди повинні ці слова відгадати:

«Вам наступили на ногу»,

«У вас вкрали гаманець»,

«Вам нічим оплатити рахунок в ресторані».

## **Вправа 2. «Ім'я на вушко»**

*Мета:* формування навичок неформального знайомства.

*Рекомендації до виконання.* Спочатку учасники пересуваються аудиторією й вітають один одного незвичайним способом: шепочуть кожному зустрічному своє ім'я (вигадане, якщо учасники вже знають один одного) на вухо. Вони мають робити це, немов передаючи дорогоцінну таємницю, про яку більше ніхто знати не повинен. Гравців попереджають, що, коли вони почують дзвінок, мають зупинитися й чекати нових вказівок.

Коли кожний гравець поспілкується приблизно з половиною учасників, лунає дзвоник. Учасників повідомляють про те, що вони знову мають ходити по приміщенню, але цього разу прошепотіти на вухо партнеру його ім'я.

Забуте або невідоме ім'я гравця не повинно стати перешкодою для зустрічі. Той, хто не знає імені, шепоче іншому на вухо: «Я хотів би дізнатися, як тебе звати». Гра закінчується, коли знову пролунає дзвоник.

*Обговорення.* Які труднощі Вас спіткали під час неформального знайомства? Які враження у Вас від процесу знайомства?

## **Тренінг 1**

У групі вибираються два учасники, один з яких грає роль іноземця, а другий – перекладача. Іншим пропонується уявити себе журналістами, що знаходяться на прес-конференції приїхавшого іноземного гостя.

«Іноземець» сам вибирає образ свого героя і представляє його публіці (це може бути відомий підприємець, політичний діяч, адвокат, менеджер тощо). Журналісти ставлять йому запитання, на які він відповідає «іноземною» мовою. Завдання учасника, який виконує роль «перекладача», коротко, стисло, але точно передати те, що сказав «іноземець».

Зверніть увагу на реакцію слухачів – «журналістів» та «іноземця»:

- а) коли даються дотепні і неординарні інтерпретації текстів;
- б) коли точно передається думка.

Подумайте над словами американського психолога К. Роджерса про те, що занадто точна інтерпретація може викликати відторгнення і захист, а неадекватна інтерпретація – зайвий раз затвердити чоловіка у відчутті того, що його ніхто не розуміє.

Результат тренінгу обговоріть в цьому контексті.

### **Завдання 30. «Аналіз цитат»**

Зробіть аналіз цитат 6 видатних людей та з'ясуйте їх значення для командної роботи

Ральф Уолдо Емерсон	«Спільна праця запалює в людях таку лють звершення, якої вони рідко можуть досягти поодиночі»
Франсуа де Ларошфуко	«Той, хто уявляє, що може обійтися без інших людей – дуже помиляється, а той, хто уявляє, що інші не можуть обійтися без нього – помиляється ще більше...»
Лі Якокка	«Персонал підприємства – це як футбольна команда: хлопці повинні грати як єдина команда, а не збіговисько яскравих особистостей»
Саллюстій	«При єднанні і мале зростає, при розбраті – і найбільше розпадається»

### **Завдання 31. «Сприятливі умови для тимбілдингу»**

Визначте умови ведення бізнесу, які максимально сприятливі для тимбілдингу.

### **Завдання 32. «Аналіз видів лідерства за Б. Д. Паригі-ним та їх ролі в процесі командування»**

На шаблоні для виконання практичного завдання виділіть якості лідера, якими він повинен бути наділений, реалізуючи зазначені види лідерства в процесі командування. Обґрунтуйте свою точку зору. Зробіть висновок щодо типу лідерства, яке може бути притаманне саме Вам та чому.

Шаблон для виконання практичного завдання

Натхненник:	
Виконавець:	
Універсал:	
Організатор:	

### **Завдання 33. «Світові лідери та їх ролі в процесі командоутворення»**

На шаблоні для виконання практичного завдання зазначені світові лідери. Опишіть їх дії в процесі створення команди. Визначте якості та здібності, якими вони володіють.

Шаблон для виконання практичного завдання

Генрі Форд – американський промисловець, власник заводів з виробництва автомобілів усього світу, винахідник	
Елон Маск – канадсько-американський інженер, підприємець, винахідник і інвестор, мільярдер, зірка XXI століття	
Біл Гейтс – американський програміст і підприємець, один з найбагатших людей планети	
Стів Джобс (1955–2011) – став легендою, американський підприємець, який отримав широке визнання як піонера ери ІТ-технології	

### **Завдання 34. «Вирішення кейсу»**

Завдання кейсу: Зробити аналіз даної ситуації та запропонувати шляхи її вирішення; виявити, які наслідки вона принесе для керівника, для підлеглих, для його друзів та для всієї компанії.

Зміст кейсу. Олексія Івановича щойно призначили на посаду керівника крупної авіакомпанії Reliable Airways. Перші його кроки були спрямовані на створення «своєї» команди. При цьому в організації працюють багато років провідні фахівці, які володіють всіма особливостями успішної діяльності авіакомпанії. Водночас новому керівникові необхідно оточити себе фахівцями, яких він знає багато років, але вони не є працівниками даної компанії.

Питання до обговорення: Які ви запропонуєте шляхи вирішення цієї ситуації?

### **Завдання 35. Зробіть «Аналіз командних ролей за М. Белбіном»**

Виявіть необхідні якості та внесок в діяльність команди виконавців цих ролей. Знайдіть прийнятні та неприйнятні недоліки їх соціально-особистісних особливостей.

Види командних ролей	Необхідні особистісні якості та внесок у діяльність команд	Прийнятні недоліки	Неприйнятні недоліки
Робоча бджола			
Генератор ідей			
Постачальник			
Керівник			
Мотиватор			
Аналітик			
Натхненник			
Контролер			

### **Завдання 36. Рольова гра «Вирішення проблемних ситуацій у корпорації»**

Мета гри: закріплення теоретичного матеріалу щодо теорії конфліктології, мотивації, виявлення та аналіз мотивів діяльності студентів (через проекцію запропонованих їм стимулюючих факторів), усвідомлення значущості корпоративної культури лідерів, виявлення та напрацювання організаційних, комунікативних умінь та шляхів мотивації підлеглих, навичок командної роботи та швидкого вирішення негайних питань.

Завдання: змоделювати абстрактну компанію, розробити систему заходів щодо мотивації своїх підлеглих, підготувати та презентувати єдину концепцію мотиваційного забезпечення в компанії.

Хід виконання гри (інструкція): студенти проходять тест «Ієрархія потреб», який розраховано на виявлення їхніх власних незадоволених потреб (матеріальні, захищеність, міжособистісне спілкування, визнання, самовираження – самореалізація), та роблять рефлексію щодо особистісно-професійного

значення отриманих результатів. Потім студенти обирають ролі (топ-менеджер, його заступники з різних питань), гуртом вирішують завдання гри та роблять коротку презентацію. Після закінчення гри кожен учасник робить рефлексію своїх емоцій, думок, труднощів, з якими він зіткнувся, проводять аналіз норм взаємодії, мотивів та цінностей, які вони виявили при вирішенні завдання (у особистісному та корпоративному аспекті). Потім викладач робить свої зауваження та аналіз ходу гри.

Ситуація: У корпорації останнім часом спостерігається зниження працездатності членів колективу, плинність кадрового складу тощо. На нараді провідних менеджерів гостро постає питання щодо аналізу ситуації та створення єдиної системи мотивації. Примітка: гра вважається виконаною, якщо здобувачі вищої освіти зможуть на засадах взаємодопомоги, взаємовідповідальності та креативності підготувати доповідь та презентацію, в ході якої вони розкриють наступні проблеми та шляхи їх вирішення: незадоволеність матеріальними проблемами підлеглих; відчуття незахищеності підлеглих; комунікативні труднощі; нереалізовані потреби підлеглих у визнанні; незадоволення самореалізації підлеглих тощо.

### **Завдання 37. «Переконання і слухання в бізнес-комунікації»**

Для створення доброзичливої атмосфери спілкування важливо, щоб все сказане звучало переконливо. Найбільша переконливість досягається, якщо дотримуються низки правил: перерахуйте 10–14 правил і 5–8 рад, які сприяють переконанню.

### **Завдання 38. «Переконання і слухання в бізнес-комунікації»**

Добре перевірена (зокрема, в рекламній справі) класична схема послідовного впливу на свідомість людини: Увага – інтерес – бажання – дія.

Увагу можна залучити незвичністю викладу, його формою, візуальними засобами. Інтерес виникає, коли слухач зро-

зуміє, що він може задовольнити будь-яку зі своїх потреб. Бажання виникає, коли він побачить, що мета досяжна. Дія є результатом бажання і підказки про те, що треба зробити для його задоволення.

Завдання. Переробіть наступні висловлювання так, щоб в них було присутнє слово «я».

1. Ти мене жакливо розсердив, коли не слухав мене.
2. Всі згодні з тим, що добровільні звільнення є вирішенням проблеми.
3. У цьому будинку не курять за обідом.

### **Завдання 39. «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

Завдання. Проаналізуйте ситуації, розробіть механізм критики для кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення пропонуваннх варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

Ситуація. Підлеглий вам співробітник, талановитий фахівець творчого типу, у віці, має статус та особисті досягнення, користується великою популярністю у ділових партнерів, вирішує будь-які проблеми і чудово взаємодіє. Водночас у вас не склалися стосунки з цим працівником. Він не сприймає вас як керівника, поводитьсь досить самовпевнено й амбітно. У його роботі ви знайшли деякі недоліки і вирішили висловити йому критичні зауваження, однак ваш попередній досвід свідчить про його негативну реакцію на критику: він стає дратівливим і настороженим. Як необхідно вести себе по відношенню до даного співробітника?

### **Завдання 40. «Телефон в офісі»**

1. Запропонуйте нову послугу свого рекламного агентства по телефону різним типам клієнтів. Розіграйте ситуації в парах.

2. Ви телефонуєте новому (старому) клієнту, потреби і смаки якого вам невідомі (відомі). Вам необхідно: а) налаштувати до себе клієнта; б) переконати його зробити замовлення.

3. Вам необхідно нагадати про себе після тривалої перерви. Як ви побудуєте бесіду по телефону? Як бесіда по телефону буде залежати від типу партнера? Наведіть дві-три різні ситуації. Розіграйте їх в парах.

4. Група розбивається на пари і проводить телефонні розмови в наступних ситуаціях: поліклініка, редакція журналу, деканат, банк, магазин, іноземне консульство. Тема розмови довільна, але треба дотримуватися таких умов: провести розмову грамотно, поставити лише одне питання, використовуючи при цьому мінімальну кількість слів. Потім співрозмовники міняються ролями і знову ведуть розмову в заданих ситуаціях.

5. Парам пропонується продемонструвати своє вміння розмовляти по телефону. Вони ставлять три послідовні (логічно пов'язані) питання в наступних ситуаціях: автосервіс, театр, гарантійна майстерня, перукарня, дельфінарій. Питання можна підготувати заздалегідь. Головне завдання – провести розмову правильно, обходячись мінімальною кількістю слів. Після закінчення кожної розмови проводиться її спільний аналіз.

6. Вдома сядьте за телефон і, користуючись нашими рекомендаціями, обдзвоніть 5–7 установ. Підрахуйте, у скількох з них сидять професійні «відповідачі». Проаналізуйте свої розмови. Чи багато ви допустили помилок? Надалі намагайтеся уникати подібних помилок.

Результати завдання фіксуються в зошиті. Кожному необхідно записати етапи телефонної розмови, етикетні фрази, які допомагають в спілкуванні, основні правила ділового телефонної розмови.

#### **Завдання 41.**

Знайдіть та порівняйте Кодекси цифрової етики (Корпоративні кодекси, Кодекси етичної поведінки і т.д.) двох організацій (бажано вітчизняної та іноземної) в розрізі їх схожості та відмінностей.

Результаті наведіть у табличній формі.

**Завдання 42.**

Створити посилання на електронну дошку та заповнити таблицю «Використання норм цифрового етикету в управлінні організацією».

**Завдання 43.**

Розробити власні рекомендації ведення корпоративного акаунта.

**Завдання 44.**

Складіть есе на тему: особливості дотримання мовної норми у цифровій комунікації.

**Завдання 45.**

Пройти тест цифрова етика та кібергігієна [https://t.me/digigram\\_ua\\_bot](https://t.me/digigram_ua_bot).

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

### А

Авторитет – загальноновизнана довіра, повага, пошана, вплив, поважність (особи, організації, колективу, теорії).

Агітаційна стратегія – це вплив на поведінку та дії людей із метою спонукання їх до будь-яких дій.

Апріорний імідж – цей тип іміджу формується ще до початку спілкування з лідером і базується на стереотипній інформації відносно до тієї професійної групи, до якої він належить.

Аргументативна стратегія – спрямована на переконання адресата за допомогою аргументів, де аргумент є засобом переконання, що має мовленнєву форму вираження й апелює до розумових здібностей адресата та його цінностей.

Аудиторія риторичного мовлення – група людей, якій автор адресує своє звертання.

Аргументи – це те, на чому «тримається» ключове послання.

### Б

Бажаний імідж – це адекватний реальній людині образ особистості, який складається в її ділових партнерів на свідомому та підсвідомому рівнях, це такий тип іміджу, який відтворює те, до чого прагне лідер.

Бенчінг – підписник час від часу надсилає повідомлення, тим самим, проявляючи зацікавленість, але ніколи не виходить з віртуального простору в реальний.

Бредкрампінг – досить поширений феномен для онлайн-знайомства, коли відносини сповнені неправдивими очікуваннями.

### В

Відправник – особа, яка є джерелом інформації, що передається.

Візуальний імідж – це враження, яке лідер справляє на людей та яке фіксується в їх уяві через його фізичну привабливість, доглянута зовнішність, загальний настрій, такт, уміння слухати,

почуття гумору, ввічливість, парфуми, манери, одяг та аксесуари відповідно до виконуваної ролі, гідна та впевнена поведінка.

Внутрішні комунікації – це комунікації, які мають місце в межах підприємства: між окремими співробітниками, між підрозділами; найчастіше пов'язані з координацією їх діяльності.

## Г

Гостинг – розірвання усіх зв'язків у мережі, раптове припинення спілкування без жодних пояснень.

## Г

Гендер – багатоаспектне соціальне явище, специфіка якого полягає у відображенні людиною уявлень про певні соціальні ролі, що являють собою комплекс соціальних норм та індивідуальних особливостей особистості.

Гендерна роль – система відповідності всіх людських проявів певним соціальним стандартам.

Гендерний стереотип – стійкий, спрощений образ поведінки і характеристик чоловіка чи жінки.

## Д

Дзеркальний імідж – відображає наше уявлення про себе. Ми ніби дивимося в дзеркало й займаємося самооцінкою.

Дисонансні лідери – це керівники, з якими люди остерігаються працювати.

Довіра – це впевненість однієї людини в тому, що інша буде дотримуватися своїх зобов'язань і буде чесною.

Думка – багатозначний термін: припущення, передбачення, намір, замисел, який з'явився внаслідок міркування.

## З

Згуртованість команди – це ступінь відданості команді її учасників.

## Е

Емоційний лідер – це лідер, який здатний за рахунок повного володіння власними та чужими емоціями дати персоналу від-

чуття ясності та осмисленості в роботі, надихнути на вільне втілення в праці творчих задумів.

Емоційний інтелект – це здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей і бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії.

Емпатійне лідерство – це робота з людьми з позиції емпатії, тобто здатності ставити себе на їхнє місце, поділяти думки та почуття.

## I

Ідеальний імідж – імідж, який представляє соціальне обличчя успішного керівника, чітко підкреслює всі його переваги: здоров'я, адекватність, успішність, популярність, освіта, фінансовий статус, місце проживання, близьке оточення, особиста привабливість, соціальний вплив, енергія, магнетизм, грамотно підібраний образ.

Імідж – це стереотипний образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості.

Імідж лідера-керівника – це відображення уваги до своєї аудиторії, своїх підлеглих, партнерів, клієнтів.

Інновації – це продукт інноваційної діяльності, який втілюється у вигляді удосконалених або створення нових послуг чи продукції, технологічних процесів, способів виробництва та його організації, нових ринків та просування продукції/послуги.

Інновації в лідерстві – це те, що сприяє розвитку будь-якої організації.

Інноваційний лідер – це керівник нового типу, який завжди на крок попереду.

Інноваційні лідери – це психічно, емоційно й фізично здорові люди, оскільки вони є джерелом енергії для своїх команд під час криз і викликів, та люди, які здатні до постійного навчання, до постійного розвитку особистості.

## K

Калібровка – це технічний термін, що означає тонке, до мікрону, вимірювання будь-чого.

Касперинг – підписник поступово зводить спілкування на нівець та зникає в просторі, але робить це м'яко, поступово.

Керівництво – це набір соціальних ресурсів, які актуалізуються на макрорівні і адаптуються суб'єктами управління на рівні безпосередніх контактів.

Керівництво – це процесуальне втілення активності організаційного статусу «Керівник».

Керівництво – механізм, що направляє сукупний потенціал співробітників на досягнення організаційної мети і надає при цьому вплив на потреби групи або організації.

Команда – група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

Команда – колектив однодумців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації.

Комунікативні знання – це знання про те, що таке спілкування, які його види, фази, закономірності розвитку; комунікативні методи і прийоми.

Комунікація – це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів.

Комунікативні вміння – це здатність особистості здійснювати комунікацію відповідно до комунікативних умов і мети спілкування. Вони відображають рівень сформованості комунікативних дій і є критерієм розвиненого мовлення особистості.

Комунікативна компетентність – це узагальнена комунікативна властивість особистості, що включає розвинуті комунікативні здібності, сформовані уміння і навички міжособистісного спілкування, знання про основні його закономірності та правила.

Комунікативний потенціал особистості – це її здатність вступати в комунікації, зв'язки та відносини з іншими особами та розвиватися під їх впливом, зберігаючи власну ідентичність.

Комунікаційна стратегія – це частина комунікативної поведінки або комунікативної взаємодії, яка дозволяє цілісно пов'я-

зати цілі, завдання, бізнес-стратегію компанії з набором конкретних дій у сфері корпоративних комунікацій.

Креативність – особливість творчої особистості як інтегративна якість психіки людини, що забезпечує продуктивні перетворення в діяльності особистості, дозволяючи задовольнити потребу у дослідній активності.

Креативність в бізнесі – це вміння підлаштовуватися під нові стилі управління, змінюватися відповідно до умов, що змінюють ринок.

Креативний лідер – це не той, у кого завжди є готова стратегія, а той, хто може розгледіти її потенціал у поведінці іншого й ефективно адаптувати її до поточної ситуації.

Креативна стратегія – стратегічне формування образу бренду, на основі моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду.

Комунікативні стратегії – це комплекс мовленнєвих дій промовця, які спрямовані на досягнення комунікативних цілей.

## Л

Лідер – це особа в організації, яка має визнаний авторитет і вплив, використовуючи його з метою координації спільної роботи і досягнення цілей управління.

Лідер – той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає.

Лідерство – це влада, тому що воно полягає в здатності однієї або декількох осіб, які перебувають на вершині, змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити.

Лідерство – це мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Лідерство – це гра на випередження, це створення змін, розвиток потенціалу, генерування бачення, створення команд, здатних втілювати в життя це бачення.

Лідерство – форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей орга-

нізації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту.

Лідерське покликання – це глибоке внутрішнє переконання, що у лідера є особисте призначення і мета, які вибудовують його життя.

Лідерський потенціал – можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки.

Лідерські якості – це риси, які забезпечують здатність виділятися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми; успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей; уміння гідно опанувати зміни та пристосовуватися до нових і часто складних ситуацій, створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Логічний наголос – це наслідок правильного смислового акцентування.

Логічний спосіб організації матеріалу – виклад, при якому окремі питання виступу знаходяться у відносинах причинно-наслідкових зв'язків.

## **М**

Маніпуляція – це вплив, який здійснюється за допомогою низки засобів, які дозволяють підкорити чужу волю.

Медійна стратегія – вибір носіїв для рекламно-інформаційних повідомлень, за допомогою яких безпосередньо здійснюватиметься комунікація з цільовою аудиторією.

Менеджер нового покоління – емоційний лідер, має вміння поєднувати та своєчасно, відповідно до сформованої ситуації, використовувати кожен із семи запропонованих стилів Гоулмана.

Мовлення – це чергування звучання та мовчання.

Мозковий штурм – хаотичні висловлювання учасників на певну тему, що характеризуються відсутністю критики з боку співробітників.

Мостинг – коли підписник спочатку приділяє велику увагу, змушує до активного й емоційного спілкування, а потім зникає, ігноруючи дзвінки та повідомлення.

## Н

Неформальні комунікації – це ті контакти, які реалізуються за межами організації і незалежно від її формальних комунікативних каналів.

## О

Обговорення – будь-який учасник може взяти на себе відповідальність за прийняття рішення, але не обов'язково повинні висловлюватися всі.

Обмін думками – кожен учасник висловлює свою точку зору на задану тему, що дозволяє дізнатися думку кожного і зібрати загальну картину ситуації, що склалася.

Образ – це феноменологія внутрішнього стану людини, рівень «інтегральної індивідуальності», на якому здійснюються найголовніші життєві вибори, приймаються рішення, що мають доленосне значення для особистості.

Одержувач – особа, яка отримує інформацію.

Орбітинг – це тактика тримання підписника «в орбіті» своїх зацікавлень: поставити лайк чи залишити коментар, але при цьому уникати прямого контакту – в повідомленнях, по телефону і, тим більше, при особистій зустрічі.

Особистість – це система соціально значущих рис людини, що характеризують її як члена суспільства, яка володіє всіма загальносистемними властивостями, такими, як унікальність, автономність, адаптивність, відкритість, структурність, зв'язок із середовищем, динамічність, консерватизм та безліччю власних якостей, що визначаються генетичними та біологічними особливостями: культурою, загальнолюдськими цінностями, совістю і честю, переконаннями та ідеалами, гідністю, почуттям обов'язку й відповідальності.

Особистий імідж лідера – це не тільки і не стільки засіб завоювати увагу, це радше спосіб реагування на вимоги своїх колег, які бажають сприймати даного управлінця саме таким, а не іншим, а тому його управлінський імідж повинен будуватися на міфах, створюватися й жити ними.

## П

Паралельний спосіб організації матеріалу – виклад, при якому основні питання виступу фактично автономні й рівноправні у смислово-м плані.

Перевага – якість, властивість, що вигідно відрізняє кого, що-небудь від когось, чогось.

Переговори в бізнес-комунікаціях – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого рішення щодо вирішення проблеми, яке влаштовує усі сторони переговорів.

Підприємництво – інтелектуальний рід діяльності, пов'язаний з особистісною працею людей, використанням своїх здібностей та ініціативи.

Підстави – обґрунтування аргументів, наведення доказів, прикладів, звертання до досвіду.

Повідомлення – інформація, що передається.

Позитивний образ – взірць для наслідування, керівник, що має характеристики, які створюють вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Позиції – це те, що сторони хочуть домогтися у ході переговорів.

Популярність – загальне визнання, прихильність широких мас; слава, відомість; високий ступінь запитуваності чогось або когось; поширеність, широке застосування.

Потоковий імідж – цей варіант іміджу складається з погляду сторонніх людей: колег, громадськості, відомих у сфері діяльності людей, журналістів, підлеглих.

Послання – це зміст промови, провідна ідея, яка залишається в головах наших співрозмовників після того, як публічний виступ завершений.

Послідовна взаємозалежність – це класична конвеєрна лінія або поділ праці.

Престиж – громадська оцінка суспільної вагомості людини, соціальної групи, професії, керівника, організації; авторитет, має значний вплив на мотиви поведінки людей, на їхні рішення й дії.

Презентація в ліфті (Elevator Speech або Elevator Pitch) – коротка розповідь про концепцію продукту, проекту або сервісу.

Прибудова – синхронізація у процесі спілкування вербальних і невербальних ознак для створення ситуації довіри.

Промова – це ті тези, які автор пропонує аудиторії, і ті аргументи, за допомогою яких він переконує слухачів у істинності своїх поглядів і хибності тих, що протистоять або суперечать ним.

Психологічна установка – це неусвідомлені думки та емоції людини, що виходять з її попереднього досвіду та визначають її дії у різних ситуаціях.

Публічний виступ – це промова перед масовою аудиторією.

## Р

Рапорт – таке спілкування з партнером, яке відбувається як взаємодія системи з двох або більше елементів.

Реальний імідж – це погляд на самого себе збоку. Це не просто погляд публіки, це можуть бути думки колег, підлеглих, виборців, клієнтів, журналістів тощо.

Рейтинг – ступінь популярності, показник оцінки діяльності, авторитету особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням та ін. і визначається місцем, яке вони посідають серед собі подібних; числовий або порядковий показник популярності керівника; відносний показник надійності ділового партнера, банку, страхової компанії.

Репутація – сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про її професійні та управлінські здібності, порядність та відповідність її діяльності вимогам закону; реальний стан показників діяльності компанії, його переваги та недоліки.

Риторика – теорія й мистецтво ораторського виступу.

Риторична проблема – те, що поєднує окремі елементи риторичного трикутника в одну систему.

Риторична діяльність – формулювання риторичної проблеми та її рішення.

Розробка стратегії – це зазвичай циклічний процес, в який залучена спеціально створена команда, яка регулярно представляє звіти про виконану роботу вищому керівництву або наглядовій раді.

## С

Самоімідж – це візуальна привабливість особистості, що ґрунтується на минулому досвіді і є відображенням внутрішнього світу людини, стану її позитивної самооцінки й самоповаги.

Самопрезентація – це процес, під час якого відбувається управління сприйманням навколишнього соціуму через привернення уваги для задоволення потреб, досягнення особистісних цілей, формування образу «Я», підтримки самооцінки.

Система цифрових комунікацій організації – засіб обміну інформацією між організацією та його зовнішніми і внутрішніми контрагентами з використанням інтернет-технологій.

Скромність – характерна риса посадовця, яка проявляється у його поведінці, рівноправності у спілкуванні з іншими, не намаганні виділитися з-поміж інших, не демонструванні своїх посадових впливів ні у колективі, ні поза його межами.

Соціальні лінощі – одна з найважливіших характеристик внутрішньої динаміки команди; визначається як прагнення «пожити за чужий рахунок».

Соціалізовані харизматичні лідери – це ті, хто стримує владу, щоб принести користь іншим і збалансувати бажання команди та особисті проблеми, узгоджуючи цінності інших зі своїми власними цінностями.

Створення власного іміджу – це довготривалий та складний процес, успішність якого залежить від умов та технологій його формування.

Стадія опору – це реакція на стрес, де панівна роль належить захисним механізмам і організм починає накопичувати зайву енергію.

Стратегія лідерства – це карта, яка пов'язує інвестиції в розвиток лідерства зі стратегією, цілями і прагненнями бізнесу.

Стратегія нападу – передбачає активні комунікативні дії проти адресата, спричинені ворожими намірами, і тісно пов'язана зі стратегією дискредитації.

Стрес – це стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних подразників (стресорів), які створюють у індивіда фізіологічні та психологічні реакції.

Сучасний лідер – це не диктатор, а той, хто надихає, він не дає готових рішень, а дозволяє своїй команді розробити їх самостійно, тим самим дозволяючи долучатися до процесу управління організацією у відповідальні моменти.

## Т

Телефонна розмова – один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстрамовними причинами.

Тембр – особливе забарвлення голосу – неповторна ознака кожної людини.

Тест Майєра-Селовея-Карузо (MSCEIT) – це метод, за допомогою якого аналізують здібності потенційного чи наявного члена команди до ідентифікації та управління своїми емоціями.

Тимблдинг – модель корпоративного менеджменту, за якої відбувається прагнення побудувати команду, що становить собою дещо більше, ніж просто група людей, що працюють разом, задля результативної та продуктивної роботи колективу та підприємства загалом.

Тривожна стадія – це вихідна реакція на стрес, яка характеризується підвищеною тривогою, страхом, смутком або депресією.

## Ф

Формування іміджу – це процедура, спрямована на створення у людей (в аудиторії іміджу) певного образу об'єкта (прототипу іміджу, а саме: людини, товару чи організації) з певною його оцінкою у вигляді усвідомлюваної чи неусвідомлюваної думки про цей образ (прототип іміджу), для досягнення психологічного тяжіння аудиторії іміджу до цього об'єкта.

Формування команди – це можливість домогтися якісних змін у структурі управління, створити найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність підприємства.

## Х

Хайпінг – дуже схожий на гостинг і мостинг, але його відмінність у тому, що підписник стає маніпулятором в інтернет-спілкуванні, використовує співрозмовника для підняття своєї самооцінки, а потім, як і в перших двох випадках, раптово припиняє відносини.

Харизма – якість особи, що визнається надзвичайною, завдяки якій вона оцінюється, як обдарована надприродними, над-

людськими або, щонайменше, специфічно особливими силами та властивостями, не доступними іншим людям.

Харизматичне лідерство – унікальна, екстраординарна здатність окремих осіб, що володіють особливою енергетикою, недоступною іншим людям.

Харизматичне лідерство – це найкращий спосіб мотивувати та надихнути співробітників на досягнення спільних цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Хронологічний спосіб організації матеріалу – виклад, при якому окремі питання виступу знаходяться у відносинах часового зв'язку.

## Ц

Цифрова етика – це стандарти та норми, розроблені для забезпечення незалежності та гідності користувачів Інтернету.

Цифрові комунікації – це обмін цифровим контентом у мережевому середовищі з використанням онлайн-технологій, інтернету та різноманітних технічних засобів, що дають змогу обробляти, зберігати й поширювати інформацію.

Цифровий лідер – більше ніж тренер, ніж начальник чи керівник; він розуміє особистість, наміри, прагнення, сподівання, страхи, сильні та слабкі сторони своєї команди, використовуючи ці різні компоненти, щоб допомогти команді краще працювати.

Цифрове лідерство – стратегічне використання цифрових активів організації для досягнення її бізнес-цілей.

## Ч

Часовий стресор – це стресор, що ґрунтується на дефіциті часу й обумовлений необхідністю зробити дуже багато за дуже короткий час.

Google Документи – це безкоштовний вебінструмент, що дозволяє створювати, редагувати та зберігати документи в хмарі.

Google Диск – це хмарне сховище та сервіс управління файлами, який надається Google.

Google Клас – це безкоштовний інструмент для навчання та управління класом, який надається Google.

Google Форми (Google Forms) – це інструмент для створення опитувань, анкет та форм збору даних, який надається Google.

Google Keep – це безкоштовний цифровий інструмент для створення та організації нотаток, списків завдань та важливих нагадувань, який надається Google.

Google Календар – це цифровий інструмент для організації та планування подій, зустрічей та нагадувань, який надається Google.

VUCA – це світ, в якому задачі прогнозування є такими, що складно реалізуються.

Hiver HIVER – це рішення для спільного доступу до пошто-вих скриньок для команд.

CuteHR – це інструмент управління людськими ресурсами, призначений для управління та моніторингу як внутрішніх, так і віддалених команд.

Conceptboard – це інтерактивна дошка для спільної роботи, яка надає загальний віртуальний робочий простір для розподі-лених команд.

YouTube – сервіс, що призначений для публікації та обгово-рення відео-контенту.

Twitter – соцмережа, призначена для публікації коротких публічних повідомлень.

LinkedIn – це соцмережа для ділового спілкування, пошуку співробітників та відкритих вакансій.

Team building – це техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>
2. Агрокебети новітня магістерська програма. Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації. URL: <https://inlnk.ru/jEKdRL>
3. Азаренков В. І., Прокопенков В. П. Презентація. Технологія підготовки публічних виступів : навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Дніпро : СПД Біла К. О., 2021. 124 с.
4. Андрійченко Ж. О., Близнюк Т. П., Майстренко О. В. Digital етикет та комунікації: тенденції та вимоги сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-24>
5. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>
6. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2020. Вип. 9 (18). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
7. Ареф'єр С. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»* Серія «Економіка». 2020. Вип. 9 (18). С. 1–20.
8. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–34. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22
9. Базалійська Н. П., Чернишова Т. М., Азаронок Г. А. Тімблдінг як основа ефективної корпоративної поведінки працівників в системі HR-інжинірингу підприємства. URL: <http://www.baltija publishing.lv/omp/indexg/download5/203-1>

10. Басінская І., Радюк О., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис НПУ ім. М. Драгоманова*. 2020. Вип. 11 (56). С. 5–23.
11. Бедринець М. Д. Лідерство у фінансах: практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2018. № 8(36). С. 59–63. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-8(36)-59-63
12. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №72 (2). С. 12–20. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-12-20>
13. Беньковська Н. Б. Комунікативна компетентність як складова професійної компетентності майбутнього фахівця. *Актуальні проблеми філології і професійної підготовки фахівців у полікультурному просторі: міжнародний журнал*. Вип. 6. Одеса; Харбін : Харбінський інженерний університет. 2023. С. 78–80. URL: <http://dsraru.edu.ua/handle/789/dspace.pdru.edu.ua/jspui/handle/789/17501>
14. Беляєва С. С. Концептуальні основи організації тимбілдингу як інструмент сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 2009. № 1 (65). С. 417–422. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=molv\\_2019\\_1\(2\)\\_41](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=molv_2019_1(2)_41)
15. Біда О. А., Оросі І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 197. С. 17–20. URL: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-197-17-20>
16. Бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладачі: Б. Л. Ковальов, А. В. Павлик, С. М. Федина. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.
17. Бізнес-комунікації в менеджменті. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня, Г. Я. Митрофанова, В. Є. Момот та ін. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. 62 с.
18. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб. / Л. В. Батченко, І. С. Бондар, В. А. Русавська. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 300 с.
19. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / Укладач: Л. М. Шульгіна. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

20. Білецька К. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 58–64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_4_11)

21. Близнюк Т. Цифрові інструменти для онлайн і офлайн навчання : навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 64 с.

22. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес – етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1 (77). С. 44–50. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27653>

23. Богдан Ж. Б. Самопрезентація особистості як гнучка навичка: теоретичне обґрунтування та методика діагностики. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 3. С. 99–110. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/70073>

24. Богуславська Л. Г. Ораторське мистецтво як складова особистісної успішності. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2014. № 12. С. 44–51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrpbia\\_2014\\_12\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrpbia_2014_12_14)

25. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.

26. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 3–4 / голов. ред. М. С. Письменна. Кропивницький : ЛА НАУ. 2021. С. 15–21. DOI: 10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21

27. Браєвська А. І., Браєвський С. Й., Артеменко Л. П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 152–158. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240432>

28. Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *Гуманітарний вісник*. 2015. № 36. С. 238–253. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/gvpdpu\\_2015\\_36\\_31.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/gvpdpu_2015_36_31.pdf)
29. Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 4. С. 31–35. URL: DOI: 10.21272/1817-9215.2018.4-4
30. Варламова М. Л. Крос-культурні аспекти ведення ділових переговорів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2021. Т. 72. № 5. С. 103–109. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/729>
31. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60–64. DOI: 10.32702/23066814.2021.11.60
32. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПолТНТУ, 2018. 228 с.
33. Вебер М. Харизматичне управління. Социс, 1988. № 5. С. 139–147.
34. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>
35. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2020. № 47. С. 926. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-47.9-26>
36. Вишник О. О. Риторика як наука й мистецтво : навч. посіб. Глухів : РВВ ГНПУ ім. О. Довженка, 2023. 264 с.
37. Візо Л., Ібрагімова І., Кіготь О. Розвиток лідерства : монографія. Київ, 2012. С. 400.
38. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 75–79. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/24336>
39. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4 (68). С. 471–475. URL: <https://doi.org/10.32839/304-5809/2019-4-68-105>

40. Волинець В. О. Ідентичність особистості та специфіка її самопрезентації у віртуальному комунікативному просторі. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. журнал*. 2021. № 2. С. 31–36. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2021.239926>

41. Воронін А. І. Ключові компетентності офіцера-лідера. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20–21 трав. 2022 р.) / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди та ін.; за ред. А. В. Боярської-Хоменко, О. В. Попової. Харків. 2022. С. 482–485. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/8374>

42. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.

43. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 75–79. URL: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.24.2022.11>

44. Гаврилюк О., Талах Т. Ділові комунікації в системі наукових досліджень. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-68>

45. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

46. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32–53. URL: <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>

47. Гамова Г. І. Публічний виступ як реалізація ораторської майстерності. *Лінгвістичні дослідження*. 2019. Вип. 50. С. 156–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_lingv\\_2019\\_50\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_lingv_2019_50_22)

48. Гандопас Р. Харизма лідера. Київ : Моноліт-Bizz, 2018. 296 с.

49. Гацько А. Ф., Смігунова О. В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. 2016. Вип. 177. С. 61–67. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16662>

50. Герасимюк Л. С., Тарасюк Л. М. Самопрезентація у соціальних мережах як ефективний інструмент формування позитивного іміджу документознавця. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 222–226. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2022.4.2/37>
51. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>
52. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investpe/view/1805/1819>
53. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. Паблішер, 2015. 440 с.
54. Гофман І. Представлення себе іншим в повсякденному житті. Київ : КАНОН-прес, 2000. 124 с.
55. Гречкосій І., Осичка О. Лідерство-служіння як управлінська парадигма розвитку сучасних організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 5. С. 202–216. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/202-216.pdf>
56. Гриник І. Мода як засіб самопрезентації особистості. *Проблеми гуманітарних наук. Психологія*. 2020. № 4. С. 42–52. URL: <http://phsps.dspu.edu.ua/article/view/229344>
57. Гринчук Ю. С., Хахула Б. В. Лідерство та командотворення. *Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання*. Біла Церква, 2018. 65 с.
58. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнесінформ*. 2022. № 5. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>
59. Грозний І. Розвиток промислового виробництва: діалектика понять. 2012. № 4 (118). С. 22–25.
60. Гуменюк О. Г. Теоретико-методологічний аналіз особистісних теорій лідерства. *Scientific Journal «ScienceRise»*. Психологічні

науки. 2016. № 10/1(27). С. 30–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/appsub\\_2015\\_1\\_43\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/appsub_2015_1_43_19)

61. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 100 с.

62. Гуренко Ю. І. Історія концептуального вивчення феномену лідера. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2020. № 2. С. 10–17. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/43721Elita\\_2019\\_50\\_Hurenko\\_Istoriia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/43721Elita_2019_50_Hurenko_Istoriia.pdf)

63. Гуржій Н. М., Жарік Є. А. Концептуальний та еволюційний розвиток теорій лідерства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 710–711. С. 65–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu\\_ec\\_2014\\_710-711\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2014_710-711_16)

64. Гурман О. М. Гендерні аспекти лідерства в малому підприємстві України. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 26. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-03>

65. Гуторов О. І., Гуторова О. О., Шарко І. О. Керівництво і лідерство в організації: теоретико-методологічний аспект. *Вісник ХНАУ. Сер. «Економічні науки»*. 2014. № 7. С. 7–12. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/336>

66. Гуцуляк Н., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>

67. Двудіт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 35–40. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.35

68. Демидова М. М., Пастернак Л. Ф., Жидяк О. Р. Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнес-структур. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3. С. 86–93. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7981>

69. Денисенко М. П., Юринець З. В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1 (6). С. 67–75. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19884>

70. Денисюк С. Г. Комунікологія : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 102 с.

71. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society*. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>

72. Денежніков С. С. Феномен іміджу менеджера-адміністратора та проблема лідерства у колективі. *Теорія та методика навчання суспільних дисциплін: науково-педагогічний журнал. Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка*. 2018. № 1 (6). С. 30–35. URL: <http://repository.sspu.sumy.ua/handle/123456789/5438>

73. Дорохов О. В., Бестужева С. В., Бестужев В. О. Теоретичні аспекти розвитку ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. 2018. Вип. 35. Ч. 1. С. 10–14. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21518>

74. Драфт Р. Л. Уроки лідерства / Переклад з англійської А. Козлова, 2006. 480 с.

75. Друкер П. Ефективний керівник / Пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. С. 248.

76. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.65.71>

77. Енциклопедія Сучасної України (2008) НАН України; Наукове товариство ім. Т. Шевченка; Координаційне бюро Енциклопедії Сучасної України НАН України / За ред. І. М. Дзіба. Київ : Державне голов. підприємство республіканського виробничого об'єднання. 716 с.

78. Ефективні публічні виступи: практикум з управління комунікаціями / Укл.: Н. В. Філіпчук, С. І. Тодорюк. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2021. 26 с.

79. Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 77–82. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua/xmlui/handle/123456789/2337>

80. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 154–162. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf)

81. Жукова Л. М. Інституційна стійкість держави в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 3–7.

82. Завражний К. Ю. Комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств: визначення та систематизація. *Економічний форум*. 2020. №1. С. 78–88. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-11>

83. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 135–147. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.135>

84. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень : колективна монографія / за ред. В. О. Моляко, О. Л. Музики. Житомир : Вид-во Рута, 2006. 320 с.

85. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*. 2023. № 1(76). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2022-76-1-7-15>

86. Івент агентство «Дядя Жора Company». URL: <https://jora.biz/blog/5-krutyh-idej-dlya-provedennya-nezvychnogo-timbildyngu>

87. Ісак Л., Якуба В., Бабак О. Цифрові інструменти GOOGLE. *Grail of Science*. 2023. № 29. С. 219–224. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.034>

88. Каламан О., Мандрикін Д. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 65–68. URL: <https://doi.org/10.32782/224-6282/175-12>

89. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 109–114. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.109

90. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. С. 380.

91. Калініченко Т. С., Безгін К. С. Аналіз особливостей моделей комунікаційних процесів. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11306/11195>

92. Калініченко Л. Л., Мельник Л. Г., Дорошенко Г. О., Ковальов Б. Л., Чужданова М. В. Драйвери та інструменти цифрових трансформацій в управлінні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприєм-*

мництво. 2023. № 3. С. 80–89. URL: [http://www.econom. statean dregions.zp.ua/journal/2023/3\\_2023/16.pdf](http://www.econom. statean dregions.zp.ua/journal/2023/3_2023/16.pdf)

93. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74–80. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klveup.pdf>

94. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79

95. Кифяк В. І., Лусте О. О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктацій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 1 (15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-47-61](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-47-61)

96. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.

97. Кікінежді О. М., Савелюк Н. М., Мороз Л. І. Соціально-психологічний феномен жіночого лідерства в Україні. *Вісник Національного університету оборони України : збірник наукових праць*. Київ : НУОУ, 2021. Вип. 2 (60). С. 56–63. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/20807>

98. Кірев О. В. Типологія бізнес-комунікацій інноваційно-активного промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 4. С. 39–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеби\\_2014\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеби_2014_4_8)

99. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу : навч. посіб. / ред.: О. Г. Романовський, С. В. Калашникова; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27622>

100. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навчальний посібник / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

101. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. SCRUM-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 85–92. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5150>

102. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О., Судук О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.

103. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Національний університет водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4 (96). URL: <https://doi.org/10.31713/ve420214>

104. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 4 (96). С. 26–35. URL: <https://doi.org/10.31713/ve420213.o>

105. Козак О. В. Особистість лідера в сучасному психологічному дискурсі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 1. С. 136–141. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2019-1-22>

106. Коляда С. П. Ключові управлінські навички сучасності: управління особистісним стресом та конфліктами у команді. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 55–62. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-08)

107. Комарова К. В. Створення ефективних команд і робота з командою. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/article/view/158>

108. Комунікаційна стратегія. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/shcho-take-komunikatsiina-stratehiia>

109. Корнута Л. М. Створення психологічної безпеки в команді: роль лідера. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень*: у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 1. С. 252–254. URL: <https://hdl.handle.net/11300/26114>

110. Костишин Н. С. Психологічні особливості лідера нового покоління, згенеровані за екстремальних умов. *Суспільство в умовах емерджентного розвитку*: монографія / за ред. канд. екон. наук, доц. Н. Є. Кульчицької. Чортків : ЗУНУ, 2023. С. 68–78.

111. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>

112. Крамаренко І. С., Іщенко О. А., Чепелєва А. А. Гендерні стереотипи в бізнесі: сучасний стан та демократичні перетворення. *Вісн. ХНАУ. Сер. Економічні науки*. Харків : ХНАУ, 2021. Т. 3. № 2. С. 11–19. URL: <http://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/5613>

113. Красноручький О. О. Комунікаційні стратегії: цілі розробки і використання. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20. № 6. С. 93–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2014\\_20\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_6_13)

114. Кривіцька В. В. Організація комунікаційного процесу на підприємстві. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3896>

115. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>.

116. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 51. С. 120–138. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>

117. Кузнецова Н. Б. Творчість та креативність: багатоаспектний контент. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 110–114. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-18)

118. Кучмійова Т. С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Вип. 10. С. 77–80. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jsui/handle/123456789/14810>

119. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>

120. Ларіна Н. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 124–145. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jsui/123456789/726>

121. Лендрі Ч. Конспект книги «Креативне місто». К., 2011. 399 с.

122. Ленько Д. Є., Середа Н. В. Формування навичок вербальної та невербальної комунікації у майбутніх бізнес-лідерів. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес* : матеріали

Міжнар. наук.-теорет. конф. студ. і аспірантів, 14-15 квітня 2021 р. / ред. кол. В. М. Скляр та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Електрон. текст. дані. Харків, 2021. С. 227–230. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/61414>

123. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>

124. Лисенко О. М., Кримова Н. О. Емоційне лідерство в групі: ресурси і ризики. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 1. Т. 3. С. 68–73. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/10721>

125. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

126. Лідерство у 21-му столітті Перетин традиційного та інноваційного. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-3.pdf>

127. Лідерські якості в професійній діяльності : навч. посібник / О. Г. Романовський та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 143 с.

128. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Загоруйко В. Комунікаційні процеси в бізнес-моделях. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 29. С. 81–89. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/423>

129. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

130. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності : навчальне видання. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 196 с.

131. Лойко Є. М., Загороднюк Є. В. Економічні аспекти цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 218–227. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/216>

132. Лопатовський В. Г., Дубич Є. Б. Формування системи цифрових комунікацій підприємства: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022.

Т. 7. № 4. С. 69–75. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-9>

133. Лук'янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Педагогічні науки»*. 2019. Вип. 8 (37). С. 89–108. URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650>

134. Максимець О., Адамович А. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Вип. 36. Т. 2. С. 124–128. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/14998>

135. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>

136. Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 691–696.

137. Мексон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / За заг. ред. Л. Євенко, 1992. 90 с.

138. Метельська А. В. Імідж лідера – одна з основних причин появи медіакратій та інформаційних автократій. *Політикус: наук. журнал*. 2022. № 1. С. 115–121. URL: <http://dSPACE.pdpu.edu.ua/handle/123456789/dSPACE.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/15572>

139. Методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління організаційними змінами» (для студентів денної та заочної форм навчання спеціальностей 7(8).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 8.18010016 «Бізнес-адміністрування») / Уклад.: О. В. Захарова. Черкаси : ЧДТУ, 2016. 113 с.

140. Миколаєнко М. Ф. TEAM-BUILDING як сучасний інструмент розвитку команди. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/6548/1/70%D0%B1-464-465.pdf>

141. Мистецтво ведення переговорів : навч. посіб. / Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець. ТДАТУ. Мелітополь : ФОРМ Однорог Т. В, 2021. 264 с.

142. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science*

*Journal of Management, Economics, Finance*. 2023. Vol. 2. No 2. Pp. 93–99. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230202.10

143. Михайлова О. В. Самопрезентація. Теорія, дослідження, тренінг. К., 2007. 224 с.

144. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

145. Михненко А. М., Гончарук Н. Т., Кравченко С. О. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку : монографія / За ред. А. М. Михненка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. упр. суспіл. розв. Київ : НАДУ, 2012. 175 с.

146. Міжнародні бізнес-комунікації: конспект лекцій / укладач Ю. В. Галинська. Суми : Сумський державний університет, 2022. 229 с.

147. Молоткіна В. К. Організація сучасної ділової комунікації : навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький: Видавництво КСВ, 2018. 267 с.

148. Монастирська Л. В. Комунікативні стратегії переконання як одна з характеристик мовної особистості лідера. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Соціальні комунікації*. 2020. Т. 31 (70). № 4. Ч. 1. С. 176–180. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6069/2020.4-1/32>

149. Мороз В. М. Трудовий потенціал бізнес-лідера : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

150. Мороз В. П. Організаційно-педагогічні умови формування лідерських якостей студентів вищих навчальних закладів у процесі діяльності органів студентського самоврядування : дис. канд. пед. наук : 13.00.07. Старобільськ : ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2015. 305 с.

151. Мороз В. П. Сучасний погляд на проблему лідерства. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки*. 2020. № 2 (333). Ч. 2. С. 200–207. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/5323>

152. Москаленко В. В. Соціальна психологія. К., 2008. 688 с.

153. Мошонська Д. Стрес в умовах війни та можливі шляхи його опанування. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. № 158. С. 189–192. URL: <https://archive.interconf.center/index/conference-proceeding/article//3860>

154. Музиченко А. В., Тронько С. П. Тайм-менеджмент про скриті резерви телефонних розмов та нарад. *Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія»*. 2017. Вип. 3. С. 43–55. URL: <http://dSPACE.pdpu.edu.ua/handle/123456789/dSPACE.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10865>

155. Мулявка К. Ю., Сергєєнкова О. П. Лідерські компетенції як навички фахівця XXI століття. *Наукові здобутки студентів Інституту людини*. 2017. № 1 (7). URL: <http://studscientist.kubg.edu.ua/index.php/journal/issue/view/11>

156. Муха Р. А. Команда, її суть та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/top=1&z=4253>

157. Настояща К. Практики самопрезентації в інтернет-просторі: форми і тенденції. *ГРАН*. 2019. Т. 22. № 1. С. 20–28. DOI: 10.15421/17193.

158. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Основи лідерства». Полтава, 2016. 204 с.

159. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

160. Обов'язкові складові особистості харизматичного лідера як запорука його успіху / О. Романовський та ін. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2017. № 1. С. 60–73. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35619>

161. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 372–380. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup\\_2017\\_4\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72)

162. Олтаржевський Д. О. Цифрові комунікації : навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Д. О. Олтаржевський. Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.

163. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації : підручник / В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк,

М. Бліхар, М. Копитко та ін. Хмельницький: Вид-во ХУУП ім. Леоніда Юзькова, 2022. 443 с.

164. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. 2016. Вип. 174. С. 60–66. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//123456789/17843>

165. Осадча Л. А. Психологічний імідж сучасного менеджера аграрного підприємства. *Психологічний журнал*. 2019. № 2. URL: <http://psyj.udpu.edu.ua/article/view/182637>

166. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>

167. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. Київ : Знання, 2013. 358 с.

168. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник / В. Бліхар, М. Верескля, Н. Михаліцька. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.

169. Павлюк Р. О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх учителів. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPM\\_2007/Pedagogica/22154.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica/22154.doc.htm)

170. Пашко Л. А., Красавцева Л. Ю. Емоційна освіченість як основа резонансного лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 66–71. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.13.66

171. Пересада А. С. Формування комунікаційного процесу в організації. *Управління розвитком*. 2012. № 13. С. 40–45. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1512>

172. Пономарьов О. С., Середа Н. В., Чеботарьов М. К. Формування і діяльність управлінської команди проекту : навчально-методичний посібник. Харків : Вид-во «Підручник НТУ «ХПІ»», 2023. 57 с.

173. Пономарьов О. С., Пазиніч С. М., Гуревичов М. М., Долгарев А. В. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. С. 240.

174. Постоян Т. Г., Царичанська К. В. Проблеми лідерства та керівництва: теоретичний аспект. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-80-8-1.45>

175. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8508>

176. Процишин Ю. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний SOFT SKILL сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Т. 2. С. 66–72. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-11)

177. Психологія управлінської діяльності лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Т. В. Гура та ін. Харків, 2017. 100 с.

178. Пугачов В. П. Вплив, розвиток і захист лідерства. URL: <http://www.elitariym.2011/09>

179. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар'єри управлінця. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 6 (80). С. 233–250. URL: DOI 10.24139/2312-5993/2018.06/233-250

180. П'ять типів харизматичного лідерства. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/charismatic-leadership/>

181. Радюк О., Басінська І., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2020. Вип. 11 (56). С. 5–23. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32824>.

182. Раупов Р. Б. Трансформаційні процеси у бізнес-комунікаціях в умовах діджиталізації економіки. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 6 (6). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)-55-61](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6)-55-61)

183. Раупов Р. Розвиток бізнес-комунікацій підприємств в умовах змін. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 102–107. URL: 10.35774/rarrrpsu2020.25.102

184. Редчук Р. О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 72–76.

185. Рейкін В. С. Феномен харизматичного лідерства: домінанти та дискусійні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-62>

186. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 3. С. 691–696. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/117.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf)

187. Ремньова Л., Забаштанська Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(30). С. 32–43. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-32-43](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-32-43).

188. Розвиток креативності фахівців з управління проектами : навч.-метод. посібник / О. С. Пономарьов та ін. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Смуґаста типографія, 2020. 52 с.

189. Розроблення стратегії маркетингових комунікацій. URL: <http://www.clevers.com.ua.htm>

190. Романовський О. Г. Бізнес-лідерство і когнітивні якості : навч. посіб. Київ : НВЦ Пріоритети, 2016. 40 с.

191. Романовський О. Г., Пономарьов О. С. Парадокси харизматичного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2017. № 1. С. 47–56. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/29169>.

192. Романовський О. Г., Резнік С. М. Лідерські якості в професійній діяльності / За заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ«ХПІ», 2017. 143 с.

193. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимблдингу : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

194. Романовський О. Г., Михайличенко В. Є., Гура Т. В. Поняття «лідерський потенціал» і «лідерські якості»: зміст та використання у науковій думці. *Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society*. 2019. № 1. С. 107–111. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43692>

195. Романюк О. Ф. Сучасні підходи до дослідження гендерних аспектів лідерства. *Наковий вісник «Демократичне врядування»*. 2021. Вип. 2 (28). URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.28.2021.250435>

196. Рудь Н. Т. Креативність як основа менеджменту інноваційної організації. *Стійкий розвиток економіки: стан, проблеми, перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2018. С. 200–203.

197. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1(2). С. 69–79. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-9>

198. Сагайдак М. П., Андрющенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана*; редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 28. С. 6–17. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/dafa21e0-8887-474b-b26a-5225ad39d792>

199. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* : монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака, Т. О. Соболевої. Київ : КНЕУ, 2021. С. 31–54.

200. Самко А. М. Особливості харизматичного лідерства. Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/724776/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE\\_%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/724776/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE_%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf)

201. Свидрук І. І., Сидорчук О. Г., Коцупей В. М., Саврас І. З. Соціологічні дослідження внутрішнього ринку та проявів лідерства в управлінській діяльності під час воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 56–63. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-08>

202. Середа Н. В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

203. Смирнова Т. Оцінка та фактори впливу на дієвість цифрових комунікацій підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 20. С. 56–61. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.7>

204. Сорока О. В. Гендерні особливості самопрезентації сучасного менеджера.

URL: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17185/1/13\\_SoroKa.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17185/1/13_SoroKa.pdf)

205. Сосланд А. Идеология та харизма (Харизматичні стратегії). URL: <https://psyfactor.org/sosland.htm>

206. Сперанська-Скарга М. А. Самопрезентація як соціально-педагогічний феномен. *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2011\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_2_24)

207. Стародубець В. С. Саморозвиток особистості керівника як лідера інновацій в умовах системних змін. *Humanities Studies*. 2020. Вип. 6 (83). С. 180–197. URL: <https://doi.org/10.26661/hst-2020-6-83-13>

208. Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах. *Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development* : наук. журн. 2022. № 16. С. 598–609. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/749>

209. Стренковська А. Комунікативні компетенції ведення ділових переговорів в умовах діджиталізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 3. С. 80–89. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/265>

210. Сучасні бізнес-комунікації : навч. посіб. / Т. М. Нетецька, Г. О. Неустроева, Л. М. Саліонович. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. 160 с.

211. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу / Пер. з англ. Видавничий дім, 2006. 928 с.

212. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі : конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

213. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/1681>

214. Управлінське лідерство : колективна монографія (2013). За заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А. С. 600.

215. Усанова Л. А., Нестеренко М. М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. *Філософські обрії*. 2015. № 33. С. 98–106. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Filofilo\\_2015\\_33\\_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Filofilo_2015_33_11)

216. Федорова Ю. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2019. Вип. 6 (12). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01)

217. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.

218. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк., 2012. 383 с.

219. Філіпчук Н. В., Водянка Л. Д. Необхідність розвитку емоційного інтелекту врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 90–96. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7333>

220. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник НУВГП*. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 2(102). С. 349–358. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202330>

221. Хокінс Дж. Креативна економіка. Як перетворити ідеї в гроші; переклад з англ. URL: <http://vkist./djon-hokins-kreativnaua-ekonomika/50423.pdf>

222. Цимбал Л. І. Теоретичні концепції становлення інтелектуального лідерства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2017. Вип. 32. С. 96–105. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7454>

223. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін.; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

224. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2018. № 8. С. 198–204. URL: [https://www.business-inform.nyear=2018&abstract=2018\\_08\\_0&lang=ua&stqa=30](https://www.business-inform.nyear=2018&abstract=2018_08_0&lang=ua&stqa=30)

225. Чмельова О. С., Єфремова Я. О. Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. Лідерство в сфері менеджменту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 102–106. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39706>

226. Чорний А. В. Аналіз трендів розвитку лідерських компетенцій іт-фахівців. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6359>

227. Чорний А. В. Сучасні моделі лідерства: загальний огляд та структура моделі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, 2018. № 9(37). С. 78–84.

228. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог*. 2018. №9 (37). С. 78–84. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/1529>

229. Чупріна М. О., Пермінова С. О. Організація віддаленої роботи проектної команди в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 35. С. 136–140. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8818>

230. Шавкун І., Дибчинська Я. Компетентності цифрового лідера в контексті VUCA-світу. URL: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.189284>

231. Шафранський В. Креативність як психологічне явище і його понятійна реінтерпретація. *Психологія і суспільство*. 2020. № 2 (80). С. 89–97. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40912>

232. Шелемба М. М., Симчера М. М. Цифрові комунікації та тренди в Україні: напрацювання, виклики та можливості. *Політикус : наук. журнал*. 2020. № 6. С. 104–109. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/dafa21e0-8887-474b-b26a-5225ad39d792>

233. Шеленкова Н. Гендерні особливості прояву лідерства у молоді. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 68(4). С. 162–168. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-68-4-162-168>

234. Шість капелюхів креативності справжнього лідера. URL: <http://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/653-shist-kapeliukhiv-kreatyvnosti-spravzhnoho-lidera.html>

235. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>

236. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати? URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/shcho-take-komunikatsiina-stratehiia>

237. Що таке цифрове лідерство та чому це важливо? Які характеристики цифрових лідерів? URL: <https://uk.rayhaber.com/2022/10/dijital-liderlik-nedir-neden-onemlidir-dijital-liderlerin-ozellikleri-nelerdir/>

238. Юдін А. Топ месенджерів в Україні та світі 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/top-messengers-in-ukraineand-the-world/>

239. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. DOI: 10.34132/pard2020.09.11

240. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>

241. Якимова Н., Марценюк О., Кремінський В. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-57>

242. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152–156. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/3\\_20\\_ukr/29.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/3_20_ukr/29.pdf)

243. Яценко Г. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-66>.

244. Яценко О. М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 496–501. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_6\\_125](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_125)

245. 5 крутих ідей для проведення незвичного тімблдингу. URL: <https://jora.biz/blog/5-krutyh-idej-dlya-provedennya-nezvychnogo-timbildyngu>

246. 5 типів харизматичного лідерства. Найкраща практика у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/charismatic-leadership/?limit=all>

247. 8 порад керівникам XXI століття від Маршала Голдсмита. URL: <https://inlnk./n0dJlL>

248. Conger J. A. The charismatic leader Beyond the Mystique of Leader. New York, 1962. Pp. 18–25.

249. Covey S. R. The Seven Habits of Haghly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York : Fireside, 1990. 420 p.

250. Jehn K. A., Mannix E. A. Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Gmup Performance. *Academy of Management Journal*. 2001. № 44 (2). Pp. 238–251.

251. Kevin Sneader, Shubham Singhal The next normal arrives: Trends that will define 2021 – and beyond. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-andbeyond>

252. Newcomb T. M. An approach to the study of communicative acts. *Psychological review*. 1953. № 60 (6). P. 393.

253. O'Toole I. Leading Change: The Argument for Values – Based Leadership. New York : Ballantine, 1996. 187 p.

254. Schramm W. How communication works. 1954. Pp. 3–26.

255. Shannon, Claude E., Warren Weaver, and Norbert Wiener. The mathematical theory of communication. *Physics Today*. 1950. 3.9: 31.

256. The Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language Lexicon Publications, Publicity and advertising, Press. 1993. 856 p.

257. Wellbeing at work, 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/wellbeing/factsheet#gref>

258. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic liarship teories. *The headership Quarterly*. 1999. № 10 (2). P. 285–305.

259. Zharyk Y. Main elements of administrative leadership. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2018. № 2(04). Pp. 15–21. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566-2018-2/04-02>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

---

**Наталія Михаліцька,**  
кандидат наук з державного управління, доцент  
(розділи 5, 6, 7)

**Мар'яна Яцик,**  
кандидат педагогічних наук, доцент  
(розділи 1, 2, 3, 4)

## ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Навчальний посібник*

Редагування *Галина Ялечко*  
Макетування *Андріана Кузьмич-Походенко*  
Друк *Андрій Радченко*

---

Підписано до друку 25.09.2024.  
Тираж 40 прим. Формат 60 × 84/16.  
Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 29,76. Зам. № 24-24.

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.