

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ  
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

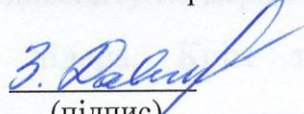
«РОЗВИТОК КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ  
СЛУЖБІ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ»

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування» освітньо-  
професійної програми «Публічне управління та  
адміністрування»  
Давидчук Зоряна Юріївна

Науковий керівник  
к.пед.н., доцент Ларіна Наталія Борисівна

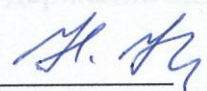
Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студентка Давидчук З.Ю.

  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
публічної політики від «7» грудня 2023 р., протокол №10.

Завідувач кафедри публічної політики,  
доктор юридичних наук, доцент  
Корчак Наталія Миколаївна

  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

*Давидчук З.Ю.* Розвиток командного менеджменту на державній службі: виклики та загрози. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

### **Зміст роботи**

Магістерська робота присвячена дослідженню викликів та загроз, спричинених розвитком командного менеджменту на державній службі. Для досягнення поставленої мети у теоретичних розділах розглянуто засади розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні, зокрема, досліджено етимологію поняття «командний менеджмент» та його характерні ознаки в контексті психологічного та управлінського аспектів, наукові підходи до визначення основних методів реалізації командного менеджменту на державній службі, а також особливості статусу командного лідера. Крім того, проаналізовано тимблдинг як основу розвитку командного менеджменту на державній службі в умовах воєнного стану в Україні. У практичному розділі здійснено аналіз перспектив розвитку командного менеджменту на державній службі та позитивні тенденції такого розвитку на прикладі Хмельницької обласної державної адміністрації.

**Ключові слова:** командний менеджмент, державна служба, тимблдинг, професійний розвиток, лідерство, Хмельницька обласна державна адміністрація.

## ANNOTATION

*Davydchuk Z.Y. Development of team management in the civil service: challenges and threats.* – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The master's thesis is devoted to the study of challenges and threats caused by the development of team management in the public service. In order to achieve the set goal, the principles of the development of team management in the civil service in Ukraine are considered in the theoretical sections, in particular, the etymology of the concept of «team management» and its characteristic features in the context of psychological and managerial aspects, scientific approaches to determining the main methods of implementing team management in the civil service are studied, as well as features of the status of a team leader. In addition, team building is analyzed as a basis for the development of team management in the civil service under the conditions of martial law in Ukraine. In the practical section, an analysis of the prospects for the development of team management in the civil service and the positive trends of such development is carried out on the example of the Khmelnytskyi regional state administration.

**Keywords:** team management, public service, team building, professional development, leadership, Khmelnytskyi regional state administration.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ:

1. Давидчук З.Ю. Розвиток командного менеджменту на державній службі: виклики та загрози. *Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С.40-43.

2. Давидчук З.Ю. Розвиток командного менеджменту на державній службі: виклики та загрози. *Актуальні проблеми юридичної науки. Політико-правові передумови європейської та євроатлантичної інтеграції України*: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Двадцять другі осінні юридичні читання» (Хмельницький, 13 жовт. 2023 р.). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С.56-59.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	11
1.1. Поняття, характерні ознаки командного менеджменту: психологічний та управлінський аспекти .....	11
1.2. Наукові підходи до визначення основних методів реалізації командного менеджменту на державній службі.....	14
1.3. Командний лідер: особливості функціонального розвитку в сфері публічного управління.....	27
Висновки до розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2. ТИМБІЛДИНГ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ .....	34
2.1. Аналіз сучасного стану розвитку тимбілдингу на державній службі в Україні в умовах війни.....	34
2.2. Інноваційні технології застосування тимбілдингу у сфері публічного управління в зарубіжних країнах.....	44
2.3. Виклики та загрози, спричинені розвитком командного менеджменту на державній службі.....	51
Висновки до розділу 2 .....	55
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ .....	56
3.1. Позитивні тенденції розвитку командного менеджменту на державній службі на прикладі Хмельницької обласної державної адміністрації .....	56

3.2. Практичні рекомендації з розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні .....	64
Висновки до розділу 3 .....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТОК.....	86

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Процес формування державності в Україні є складним і має багато аспектів, що вимагає подальших досліджень. Однією з актуальних проблем є ефективне управління командами на всіх рівнях влади, що називається командним менеджментом. Ця проблема стає особливо важливою у контексті виконання угоди про асоціацію України та Європейського Союзу, відповідності європейським стандартам та принципам Європейського адміністративного простору. Розгляд цієї теми має велике значення в контексті подальшого розвитку України і її інтеграції в європейській спільноту.

Ефективність управління державою – величина, що не має виміру. В усі часи теоретики та практики вели дискусію стосовно того, яка модель управління може вивести державну службу у максимально продуктивне русло. Однією із таких моделей є впровадження командного менеджменту на державній службі.

Командний менеджмент покликаний дещо децентралізувати владу, чітко розподілити функціональні обов'язки між посадовими особами та визначити зону їх відповідальності за виконанням поставлених завдань.

Враховуючи суспільну значимість питання викликів та загроз, спричинених розвитком командного менеджменту на державній службі, науковці приділяють значну увагу дослідженню цих питань. Зокрема, можна навести таких зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджували питання розвитку командного менеджменту: Р.В. Яковенко, Л.І. Євенко, Т.Й.Франчук, Л.М. Карамушка, О.А. Філь, В.В. Горбунова, І.І. Драч, Р.М. Белбін та інші.

Проте, окремі питання на сьогодні залишились не достатньо дослідженими, зокрема питання сучасного стану розвитку тимблдингу на державній службі в Україні в умовах війни.

**Метою** магістерської роботи є дослідження теоретико–методологічних засад та тенденцій розвитку командного менеджменту на державній службі та обґрунтування науково–прикладних рекомендацій щодо його вдосконалення.

**Завдання** дослідження:

1. Здійснити аналіз наукових напрацювань щодо дослідження поняття командного менеджменту, вдосконалити понятійний апарат в науці публічного управління;

2. Узагальнити традиційні наукові концепції щодо методів реалізації командного менеджменту на державній службі;

3. Оцінити ефективність командного менеджменту на державній службі на прикладі Хмельницької обласної військової адміністрації;

4. Охарактеризувати особливості функціонального розвитку поняття «командний лідер» в сфері публічного управління;

5. Дослідити зарубіжний досвід інноваційних технологій застосування тимбілдингу у сфері публічного управління та запропонувати обґрунтовані наукові рекомендації щодо впровадження командного менеджменту в Україні.

6. Внести практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів з розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що виникають у сфері розвитку командного менеджменту на державній службі.

**Предметом дослідження** є виклики та загрози, спричинені розвитком командного менеджменту на державній службі.

В ході виконання роботи застосовано такі **методи дослідження**:

1. Загальнонауковий порівняльно-типологічний метод:

досліджено генезу наукової думки щодо розвитку командного менеджменту на державній службі;

застосовано для формулювання базових дефініцій дослідження (поняття, характерні ознаки командного менеджменту), з'ясовано якісні зміни, що відбувались в розумінні цих понять.

2. Порівняльно-історичний метод:

досліджено уявлення про командний менеджмент як адміністративно-правову категорію;

досліджено нормативно-правові зміни, які відбувались у напрямку розвитку командного менеджменту, зумовлені правовим режимом воєнного стану;

охарактеризовано перспективи удосконалення нормативного регулювання тимбілдингу на державній службі.

3. Статистичний метод - виявлено основні тенденції та недоліки процесу взаємодії у діяльності суб'єктів формування та реалізації командного менеджменту на публічній службі.

4. Метод системного аналізу використано для розгляду питання викликів та загроз, спричинених розвитком командного менеджменту на державній службі.

5. Культурологічний метод застосовано при дослідженні історії виникнення та розвитку командного менеджменту у різних державах.

6. Універсальні методи (аналізу та синтезу, абстрагування, аналогії, узагальнення, моделювання, індукції та дедукції) - при дослідженні викликів та загроз, спричинених розвитком командного менеджменту на державній службі.

**Наукова новизна дослідження** полягає у розробці теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Одержані результати дозволяють комплексно підійти до науково-теоретичного обґрунтування командного менеджменту на державній службі в Україні, загроз і викликів щодо його розвитку. Здійснено теоретичний аналіз напрацювань щодо дослідження поняття командного менеджменту та методів реалізації командного менеджменту на державній службі. У дослідженні проведена оцінка ефективності командного менеджменту на державній службі у сучасних умовах на прикладі Хмельницької обласної військової адміністрації. При цьому, внесено окремі практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів з розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні. Проведено аналіз впровадження командного менеджменту на прикладі Хмельницької обласної військової адміністрації.

**Практичне значення одержаних результатів роботи** полягає в тому, що отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані:

1) державними службовцям в органах державної влади – для роботи в конкурентоздатній управлінській команді;

2) керівниками структурних підрозділів, у т.ч. управління персоналом – для надання допомоги щодо формування конкурентоздатної управлінської команди в органах державної влади;

3) в системі освіти - для підготовки студентів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Апробація результатів магістерської роботи.** Дипломна робота пройшла апробацію під час міжнародного круглого столу до Дня державної служби «Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири», 20 червня 2023 року у м. Київ, та Міжнародної науково-практичної конференції: XXII осінні юридичні читання «Політико-правові передумови європейської та євроатлантичної інтеграції України», 13 жовтня 2023 року у м. Хмельницький.

**Структура магістерської роботи** складається зі вступу, трьох розділів, які охоплюють вісім підрозділів, висновків, додатку та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття, характерні ознаки командного менеджменту: психологічний та управлінський аспекти

Як зазначив американський підприємець і промисловець Лідо Ентоні «Лі» Якокка: «Управління являє собою не що інше, як налаштування інших людей на працю» [1]. Дійсно, управління передбачає неодмінну взаємодію між людьми, а своїм наслідком має результати спільної роботи.

Досліджуючи поняття менеджмент, яке походить від англomовного терміну «manage» - управляти, керувати, здійснювати процес управління [2; 51], варто звернутись до етимології поняття «управління» та визначення його сутності, для розуміння співвідношення між двома поняттями.

На думку професора Л. І. Євенка, при аналізі цього питання важливо враховувати наступні аспекти. На перший погляд, обидва терміни виглядають ідентично. Однак при докладному розгляді є дві суттєві відмінності. По-перше, коли американці вживають термін «менеджмент», вони завжди посилаються на конкретну особу, яка є керівником в будь-якій організації. В більш загальному контексті використовують терміни «адміністрація» або «адміністрування», які краще описують систему управління, що не персоніфікована. По-друге, коли йдеться про «менеджера», це позначає професійного керівника, який пройшов спеціальну підготовку та розуміє, що він представник певної професії, а не просто фахівець інженерного, економічного або педагогічного профілю, який здійснює управлінську діяльність [3; 702].

Згідно з визначенням Великого тлумачного словника сучасної української мови «менеджмент» - це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення

прибутків [4; 658]. У свою чергу термін «команда» визначається як група людей, що виконує якусь роботу [4; 558].

Останнім часом у професійному та науковому співтоваристві стає дедалі популярнішим термін "команда", який вказує на вищий рівень організації суб'єктів у професійній та інших видах діяльності. Цей термін схожий за своїми основними характеристиками на поняття "колектив", і тому інколи сприймається як спроба удосконалити та модернізувати поняття "колектив". Але важливо відзначити, що в сучасному розумінні терміну "колектив" дедалі частіше втрачають свою суттєвість і важливі характеристики [5; 723].

Команда – це група творчих індивідів, які об'єднуються під керівництвом одного лідера, щоб спільно працювати над конкретним завданням, з великим задоволенням, відчуваючи спільну мету. Їх особисті цілі переплітаються з загальною метою, і вони усвідомлено співпрацюють один з одним для досягнення цієї мети. Результатом їхньої спільної роботи є новий, якісно відмінний продукт [6; 239].

Детальну систематику сутнісних ознак команд пропонують Л.М. Карамушка та О.А. Філь. Авторки виокремлюють три ключові параметри, які відрізняють команду від інших форм організаційної взаємодії. Перший параметр - це спільні цілі діяльності, які всі члени команди приймають на мотиваційному рівні. Другий параметр - це взаємодія, що базується на принципах партнерства та можливостях особистісного та професійного зростання під час досягнення цілей команди. Третій параметр - це рольова структура в команді, яка формується внутрішньо і є гармонійною, при цьому лідер є справжнім лідером.

Додатково, О.В. Сильнова використовує трикомпонентну систему аналізу ознак команди, використовуючи три ключові аспекти: завдання (складне, унікальне, спільне, важливе для кожного члена команди і орієнтоване на створення нового продукту), група (з певними правилами, системою зворотного зв'язку, регулярною взаємодією, узгодженою рольовою системою та оптимальним стилем керівництва) та учасники (вільні, відповідальні, з відчуттям ідентичності) [7;13].

Під терміном "команда" маємо на увазі спеціально утворену групу осіб, які об'єднують свої зусилля для досягнення спільної мети.

Характерними ознаками команди І.І. Драч визначає: наявність загальної мети; інтенсивна співпраця між членами; чітко визначені статуси і ролі; лідерство (як формальне, так і неформальне); згуртованість колективу; встановлені комунікативні зв'язки; норми поведінки та традиції; спільні цінності та переконання; особливі методи прийняття групових рішень; та створення позитивної соціально-психологічної атмосфери [8; 9].

Важливим є психологічний аспект розуміння командного менеджменту. Серед моделей командотворення однією з найпопулярніших є концепція командних ролей Р. Белбіна. Основна концепція успішної команди полягає в здатності її членів виконувати відповідні командні ролі. При формуванні команди важливі не тільки професійні навички та знання учасників, але й те, як вони будуть взаємодіяти у командному середовищі. За концепцією Р. Белбіна, командні ролі включають такі позиції: "реалізатор", який втілює ідеї в дії; "контролер", відповідальний за якість та результати; "ведучий", який розподіляє завдання та відповідає за команду; "мотиватор", який стимулює та заохочує; "аналітик", що оцінює ситуацію та розробляє стратегію; "генератор ідей", який створює нові концепції та проекти; і "розвідувач", який досліджує нові можливості та ресурси. З іншого боку, М. Геллерт і К. Новак розробили модель командних ролей, де є шість ключових позицій: "адміністратор" (модератор), "організатор" (координатор), "креативний генератор ідей" (мозковий центр), "диспетчер" (комунікатор), "трудоголік" (виконавець), і "деталізатор" (контролер).

Базовими одиницями психологічного аналізу взаємин у команді є цінності та ролі, а механізм, за яким ці одиниці діють та регулюють взаємини – це інтерпретація та презентація [9; 26].

Ефективну команду характеризують такі показники:

- 1) чіткі цілі;
- 2) необхідні навички та вміння;
- 3) взаємна довіра.

Кількість учасників в команді має значущий вплив на її ефективність. Вона визначає можливість взаємодії між членами команди, ступінь їх участі у групових процесах, імовірність формування підгруп, які можуть призвести до внутрішньогрупових конфліктів і інших аспектів. Згуртованість команди є важливою складовою і має великий вплив на індивідуальну поведінку, результати командної роботи і, в кінцевому підсумку, на успіх організації в цілому. Довіра, в контексті команди, означає віру в здатність кожного члена досягати спільних цілей та впевненість у тому, що кожен в команді виконує необхідні завдання для досягнення загальних цілей [10; 55].

## 1.2. Наукові підходи до визначення основних методів реалізації командного менеджменту на державній службі

Задля ефективної роботи команд та досягнення бажаних результатів керівники повинні застосовувати різні підходи та методи реалізації управлінських функцій. У цьому контексті надважливою є мотивація працівника до виконання поставлених завдань, оскільки вона є базовою частиною винагороди.

Методи мотивації – це сукупність прийомів і методів, які мотивують персонал для досягнення цілей фірми і високопродуктивну працю. Розрізняють різні методи мотивації персоналу: економічні, адміністративні, цільові, метод зміни функціональних обов'язків, партисипативності, психологічні, усунення негативних стимулів.

Нематеріальні винагороди покладені в основу усіх методик управління. Цінність нематеріальних винагород часто є більшою, ніж грошовий еквівалент [11].

До нематеріальних винагород належать: мотивація кар'єрою, соціальне схвалення, соціальний захист працівників, професійне навчання та розвиток, цінні подарунки, подорожі, символічні відзнаки, зароблені відгули, гнучкий графік роботи.

На державній службі керівники часто використовують адміністративні прийоми, які включають централізований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. У систему адміністративних методів входять:

- організаційно-стабілізуючі методи (закони, укази, статuti, правила, держстандарти та ін.);
- методи організаційного впливу (регламенти, інструкції, організаційні схеми, нормування роботи), чинні усередині організації;
- розпорядчі методи (накази, розпорядження), які використовуються в процесі оперативного управління;
- дисциплінарні методи, під якими розуміють, зокрема, застосування негативних стимулів (страх перед втратою роботи, голодом, штрафами).

Одним із ефективних методів командного менеджменту є цільовий метод. Люди стають більш вмотивованими до роботи, якщо бачать перед собою чіткі цілі та завдання. Цільовий метод передбачає, що менеджер може підвищити мотивацію шляхом постановки конкретних та важких цілей, які мають цінність для його підлеглих, та сприяння працівникам у відстеженні успіхів просування до бажаних результатів за допомогою забезпечення своєчасного зворотного зв'язку [12; 337].

Для керівника важливо сформулювати мету так, щоб співробітників справді захотілося її досягти. Цілі співробітників повинні відповідати таким характеристикам: стимулювання (стимулюючі цілі), досяжність, актуальність, привабливість, вимірність. Оскільки цілі керівників безпосередньо пов'язані з цілями підприємства, а цілі співробітників, своєю чергою, залежать від цілей підрозділу, має сенс окреслювати головні завдання за принципом «згори донизу». Особливо надихає різнопланова мета, яка охоплює як короткострокові, так і середньострокове та довгострокове завдання. І це цілком зрозуміло: досягнення короткострокової мети надає впевненості в собі та наділяє енергією для втілення в життя більш довгострокових цілей [13; 407].

Окремої уваги заслуговують методи зміни функціональних обов'язків. Так, розрізняють методи, що змінюють функціональні обов'язки: спрощення, ротація,

розширення та збагачення. Зменшення складності функціональних обов'язків проводиться з метою покращення ефективності виконання конкретних завдань. Воно досягається шляхом скорочення кількості завдань одного працівника. Такі функціональні обов'язки можуть виконуватися працівниками, які мають спеціальні навички чи досвід, що позитивно впливає на показники продуктивності організації. Проте, спрощення функціональних обов'язків є абсолютно неефективним з точки зору мотивації до роботи. Працівники не проявляють інтересу до виконання рутинних та монотонних операцій. Ротація передбачає регулярну зміну завдань для працівників, щоб уникнути їхнього надмірного спрощення. Ротація дозволяє об'єднати підвищення продуктивності та на певний час підвищити мотивацію працівників. Розширення функціональних обов'язків, у якому кілька вузьких завдань об'єднуються в одне ширше. Коли працівник має відповідальність за не одне, а кілька завдань, це надає йому більше часу для їх виконання, створюючи різноманітність та сприяючи відчуттю необхідності докласти додаткових зусиль.

Збагачення функціональних обов'язків передбачає впровадження у процес роботи мотиваційних факторів вищого рівня (відповідальність, визнання, можливість для зростання, навчання та досягнення високих результатів). Працівники самі контролюють необхідні їм ресурси, вирішуючи проблеми організації праці та особистого зростання, самостійно визначають рівень інтенсивності своїх зусиль. Результати досліджень доводять, якщо виконання функціональних обов'язків контролюється більшою мірою працівниками, ніж менеджерами, працівники зазвичай відчувають високу залученість, відданість і мотивацію, яка, у свою чергу, визначає поліпшення морального клімату в колективі, зниження плинності кадрів та підвищення ефективності праці організації [14; 117].

Одним із дієвих методів командного менеджменту є метод партисипативності. Цей метод передбачає залучення працівників до процесу управління. Це дозволяє співробітникам відчути себе частиною системи, додає впевненості у стабільності роботи. Партисипативне управління може бути

реалізовано шляхом здобуття працівниками права самостійно затверджувати рішення; залучення працівників до прийняття групових рішень з питань виробництва; надання працівникам права операційного контролю якості продукції та встановлення особистої чи групової відповідальності за кінцевий результат; особистої та групової участі працівників в інноваційній, винахідницькій та раціоналізаторській діяльності; створення виробничих та функціональних підрозділів з урахуванням побажань працівників [15; 6].

Нерідко керівники вдаються до застосування психологічних методів управління. Ці методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та здійснення впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів. До них належать: створення позитивного психологічного клімату, заохочення прийняттого ризику, толерантності до помилок і невдач; особистий приклад керівника своїм підлеглим; задоволення культурних та духовних потреб, що включає можливості соціального спілкування серед співробітників, встановлення соціальних норм поведінки та використання системи моральних заохочень і санкцій. Ця система передбачає розумне поєднання позитивних і негативних стимулів [16; 416].

Важливо враховувати, що команди володіють внутрішньою самоорганізацією, яка базується переважно на неформальних відносинах. Учасники команди об'єднані не лише офіційними правилами, але й спільними цілями, цінностями, комунікаційною системою та мотивацією. Важливою перевагою команд є їх високий рівень взаємозалежності та спілкування в колективі, що сприяє їх єдності та корпоративній солідарності. Команда, разом зі своїм керівником, виконує подвійну роль: як "мозковий центр" організації та засіб для досягнення стратегічних цілей. Важливо підкреслити, що команди можуть бути створені для різних завдань.

Для вирішення складних питань, команди використовують різні методи. Один із них - метод експертних оцінок, де учасники висловлюють свої думки анонімно, і потім аналізуються всі оцінки, щоб досягти загального висновку. Інший метод - це "мозковий штурм", де учасники активно обмінюються ідеями.

У груповій роботі також використовуються інші методи, такі як метод Дельфі, де експерти обговорюють питання, і метод "Кінгісе", де рішення ухвалюється в кільці учасників. [17; 57].

Мозковий штурм (*брейнстормінг*) – це метод виконання завдання, коли один або кілька учасників генерують максимальну кількість ідей, від найпростіших до абсурдних. Відтак, йде добір найкращих, доопрацювання та реалізація.

Основоположником методу *брейнстормінгу* є Алекс Осборн. Він був співвласником рекламної агенції BBDO та намагався підвищити рівень креативності співробітників. У 1940-х Осборн представив метод, за допомогою якого можна розширити межі звичного мислення та створити оригінальну ідею. Іноді мозковим штурмом займаються поодиночі, але зазвичай це відбувається в групі. Спершу учасники пропонують ідеї, а потім оцінюють їх.

Хоча метод не позбавлений недоліків, у разі дотримання правил він дає хороші результати. Виокремлюють такі переваги методу: розвиток творчого потенціалу, синергія від спільної роботи, підвищення згуртованості колективу, можливість проявити себе. Недоліками методу є відсутність управління мисленням, психологічні блоки, когнітивні перешкоди, соціальна лінь [18].

Метод мозкового штурму ґрунтується на двох основних принципах:

1. Кількість учасників впливає на якість ідей.
2. Оцінка ідей відбувається пізніше в часі.

Найоптимальніша кількість учасників для створення ідей та їхньої подальшої оцінки зазвичай становить від 4 до 8 осіб. Перед проведенням мозкового штурму учасників ознайомлюють з правилами і модератор чітко формулює поставлену проблему у формі, яка зрозуміла для всіх учасників. Після завершення сесії генерації ідей, створеними ідеями зазвичай займаються групи експертів у відповідній галузі.

Правила проведення мозкового штурму:

- Кількість ідей має більше значення, ніж їх якість.
- Критика ідей на етапі їх генерації заборонена.

- У групі для генерації ідей не повинно бути лідера.
- Немає жодних поганих ідей; всі ідеї вітаються.
- Кожна ідея повинна бути розглянута, навіть якщо її користь сумнівна на перший погляд.
- Креативність, жарти, фантастичні ідеї є вітальними.
- Учасники засідання мають бути вільними у висловлюваннях.
- Ідеї записуються коротко, потім редагуються.
- На етапі оцінки ідей відкидаються ті, які є однозначно неправильними або нереалізовними [19; 28].

На сьогодні існують численні варіації реалізації методу мозкового штурму. Ці варіації включають зворотній (негативний) мозковий штурм, комбінований мозковий штурм, метод генерації питань, мозковий штурм із зупинками (Stop-and-Go), техніку послідовного розкриття У. Гордона, калейдоскопічний мозковий штурм, метод зухвалих ідей, індивідуальний мозковий штурм, демонстраційний мозковий штурм, мозковий штурм у русі (брейнвокінг), ігровий мозковий штурм, мозковий штурм із обмеженнями, метод круглого столу, метод групового обміну, рольовий мозковий штурм і багато інших варіантів.

Один із цікавих методів - це "письмовий мозковий штурм" або брейнрайтинг. Цей метод був розроблений в Німеччині і розширений Артуром Ванганді у 1970-х роках. При письмовому мозковому штурмі учасники вільно записують свої ідеї на папках або стікерах на задану тему. Відмінною рисою письмового мозкового штурму є техніка вільного аркуша, де людина записує свої пропозиції у формі тез безперервно, фіксуючи все, що приходить на розум. Цей метод також відомий як "письмовий вільний потік свідомості", де людина пише безперервно протягом певного часу, не обмежуючись орфографією, граматикою або тематичними обмеженнями. Зазвичай ця техніка включає безперервний запис протягом 5-15 хвилин.

Групова версія брейнрайтингу також існує, при цьому нові ідеї обмінюються і спільно використовуються для стимулювання інших учасників.

Цей метод ефективний у групах, де люди можуть бути схильні до обговорення ідей в письмовій формі, особливо, коли працюють з великими групами.

Важливою перевагою цього методу є те, що всі ідеї зберігаються на папері, легко доступні для читання і можуть бути використані для подальшого розвитку нових ідей [20; 80].

На окрему увагу заслуговує метод синектики У. Гордона. Цей метод представляє собою неординарний спосіб створення ідей і використовується для вирішення існуючих проблем і пошуку нових ідей, що є важливою складовою інновацій. Основою цього методу є використання аналогій з різних галузей та сфер для генерації нових ідей, їх розроблення та впровадження в інноваційні проекти і процеси. Застосування методу синектики вимагає значних зусиль, у тому числі вольових зусиль, від його учасників. Часто інноваторам важко подолати бар'єри "раціональності - серйозності - стабільності" і зайнятися творчим розвитком та розв'язанням проблем за допомогою нетрадиційних аналогій і асоціацій.

Згідно із У. Гордоном, синектику можна успішно використовувати для інновацій. Основні особливості цього методу включають у себе: творчі здібності, які можуть бути латентними (прихованими), тому потрібно створити умови для їх прояву; наголос на ірраціональному аспекті, який вважається важливішим за раціональний; подібність творчих процесів для окремих осіб і груп; можливість не тільки вивчити, але і активно організувати творчий процес [21; 116]. У. Гордон використовував цю стратегію для розробки чіпсів Pringles.

Синектичний процес включає в себе два ключові етапи: перетворення незнайомого в знайоме і перетворення знайомого в незнайоме. Якщо використовується тільки перший етап, це може призвести до багатьох очевидних і поверхневих рішень, але більш важливою є спроба знаходження нових підходів і свіжих поглядів на проблему. Завдання полягає в тому, щоб перетворити знайоме в незнайоме, свідомо шукати нові способи сприйняття світу, людей, ідей та проблем. Синектика визначає чотири основних механізми для досягнення цієї

мети: особиста аналогія, пряма аналогія, символічна аналогія та фантастична аналогія.

1. Пряма аналогія - це метод, що полягає у пошуку рішень, подібних до тих, які були вже використані у схожих завданнях, бізнес-ситуаціях або інших сферах, і потім адаптуванні їх для поточної задачі.

2. Особиста, або суб'єктивна (персоніфікована) аналогія, передбачає уявлення себе в ролі об'єкта, який пов'язаний з проблемою, і намагання думати як цей об'єкт, спробувати розуміти його почуття та шляхи розв'язання завдання або бізнес-проблеми.

3. Символічна аналогія використовує символи, порівняння та метафори для висловлення суті винахідницького завдання або бізнес-проблеми. Вона допомагає створити чітко і лаконічно опис завдання і зазвичай використовується для ілюстрації суті проблеми.

4. Фантастична аналогія включає в себе введення у завдання або проблему фантастичних об'єктів або персонажів, які виконують необхідні дії відповідно до умов задачі. Цей метод допомагає виявити помилкові або надмірні обмеження, які можуть перешкоджати знаходженню рішення проблеми або генерації нової бізнес-ідеї [22].

Один з відомих когнітивних методів для генерації нових ідей, що пов'язаний з рекомбінацією властивостей і функцій об'єктів, - це метод фокальних об'єктів (або метод каталогу, або метод випадкових об'єктів), який був запропонований Е. Кунце. Цей метод ґрунтується на утворенні неочікуваних асоціацій шляхом поєднання звичних об'єктів із незвичайними властивостями і функціями. Метод фокальних об'єктів використовується для пошуку нових ідей шляхом включення до вихідного об'єкта характеристик або ознак випадково вибраних об'єктів. Він може бути використаний при пошуку нових варіацій відомих пристроїв і методів, для створення рекламних кампаній для продуктів, а також для розвитку творчої уяви.

Головна мета методу полягає в удосконаленні об'єкта шляхом створення великої кількості оригінальних варіацій об'єкта з несподіваними властивостями.

Суть методу полягає в передачі ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, який піддається удосконаленню і знаходиться в центрі уваги, тому його називають фокальним. Незвичайні поєднання ідей, які виникають, стимулюються за допомогою вільних асоціацій. Вдосконалену форму методу фокальних об'єктів можна знайти в методі гірлянд асоціацій Буша [23; 100].

У командному менеджменті досить часто застосовуються методи систематизованого пошуку.

Ці підходи дозволяють систематизувати процес розробки творчих ідей, визначаються наявністю чітких послідовних методів, виконання яких призводить до наближення до розв'язання творчих завдань. Найбільш поширені методи включають у себе: списки питань для контролю, морфологічний розбір, аналіз функціональності, методи генерації асоціацій і метафор, метод багаторазової послідовної класифікації, прийоми для подолання стереотипів, які розроблені Ж.-М. Дрю [24; 17].

Важливим визначальним фактором, що впливає на ефективність командної роботи, є поведінка кожного члена команди. Ця поведінка повинна сприяти соціальній взаємодії та досягненню цілей групи. Однак не кожна особа є придатною для командної роботи. Деякі індивідуалісти, в кращому випадку, можуть працювати нижче середнього рівня в команді, а в гіршому випадку, навіть призвести до руйнування команди. Причиною цього є їхня неспроможність виконувати групові ролі. Групові ролі не призначаються, вони визначаються природними психологічними особливостями характеру працівника.

Групові ролі можна розділити на три категорії: цільові ролі, підтримуючі ролі та негативні ролі. Негативні ролі заважають роботі команди, тоді як цільові та підтримуючі ролі сприяють виконанню групових завдань.

Такі цільові ролі, як "голова", "генератор ідей", "організатор", "комунікатор – добувач інформації", "скептик-аналітик", "контролер-фінішер", розподіляються в команді з метою виконання певних завдань. Підтримуючі ролі, такі як "секретар - оформлювач рішень", "організатор", "душа команди", сприяють підтримці та активізації діяльності команди.

Негативні ролі можуть виникати у тих, кого раніше відзначали позитивними ролями, коли їхні погляди або норми поведінки не узгоджуються з більшістю команди. До таких негативних ролей відносяться "король", "кавалер", "красуня", "критикан" та інші. Коротко розглянемо позитивні ролі, які члени команди мають виконувати для досягнення успішних результатів і визначимо, де вони можуть перетнутися з негативними ролями.

1. "Лідер" - ця роль передбачає авторитетну постать з високим рівнем самодисципліни, здатну поставити перед командою стратегічні завдання. Це досягається завдяки організації роботи так, щоб члени команди відчували власну відповідальність за виконання завдань. Головна роль лідера полягає в ініціюванні дій команди, виявленні нових можливостей для використання її потенціалу, координації роботи та спрямуванні творчого процесу в потрібне русло.

2. "Генератор ідей" - ця роль вимагає від членів команди високого рівня інтелекту та розвиненої фантазії. Вони постачають команду оригінальними ідеями, новими підходами та нетрадиційними рішеннями. Їхнє радикальне мислення та функціональна орієнтація часто можуть вивести їх у теоретичні глибини, звідки важко повернутися. Генератори ідей можуть допускати помилки в деталях через свою неуважність, інколи ображаючи інших членів групи. Проте їх внесок вартий всіх труднощів.

3. "Скептик-аналітик" - ця роль відводиться особам, здатним до аналізу вже висунутих ідей. Вони встановлюють критерії для оцінки ідей та ідентифікують помилки, допущені при обґрунтуванні ідей.

4. "Комунікатор - збирач інформації" - це людина, що має високі навички міжособистісного спілкування та надає інформацію, нові ідеї та повідомлення. Вони підтримують відносини з політиками, підприємцями та іншими стейкхолдерами та завдяки цьому уникнуть рутинності групового мислення.

5. "Душа команди" - це надзвичайно чутлива особа, яка працює дуже добре в колективі та виявляє велике розуміння і співпереживання до проблем своїх колег. Вона є справжнім командним гравцем, завжди дружня та чуйна,

утримує дух команди, надаючи підтримку та позитивно оцінюючи внесок інших членів команди в загальну справу. Відсутність такої особи може суттєво вплинути на продуктивність команди, особливо в стресових або кризових ситуаціях.

6. "Секретар - оформлювач рішень" - його основна роль полягає в наданні чіткої форми результатам роботи команди. Він відповідає за узгодження всіх ідей та думок у єдиний завершений проект, сприяє участі всіх у створенні остаточних висновків, дбає про ясність формулювань та переконується, що результати відображають реальну доцільність та переваги проекту.

7. "Організатор" - ця особа має яскраво виражену практичну спрямованість та спрямована на ефективне виконання завдань. Вона раціоналізує виконання роботи та завжди доводить її до завершення.

8. "Контролер-фінішер" - ця особа вкрай спрямована на кінцевий результат і завжди прагне до порядку. Вона має сильний характер і виразне почуття ритму і часу, завжди переконується, що кожна деталь перевірена і виконана належним чином [25; 145-146].

Загалом, форма управління в команді вважається однією з вирішальних умов для досягнення результативності командної діяльності, і ця форма заздалегідь узгоджується з кожним членом команди перед початком роботи. Обрана форма управління має важливий вплив на рівень виконавської дисципліни в командній діяльності. Ця форма визначається на основі балансу різних факторів, таких як специфіка галузі, умови завдання, професійність команди, лідерські якості керівника, взаємини в команді, спільна мотивація, розмір команди та розподіл завдань між спеціалізованими членами.

Існують три основні стилі керівництва командою: "соло-виконавець," "команда згоди," і "рада." Успішність формування та управління командами залежить від методів, які керівник може використовувати для підтримки командного спілкування:

1) Метод катарсису, який дозволяє команді висловлювати та розглядати свої емоційні переживання, що є важливою основою для формування спільного підходу та розуміння.

- 2) Метод конфронтації, який спонукає команду активно розглядати її цінності, норми розподілу влади та впливу, що важливо для успішної командної роботи.
- 3) Метод рекомендацій, який дозволяє ретельно вивчити конкретну ситуацію та оцінити ефективність роботи кожного члена команди.
- 4) Метод каталізу, який спрямований на врегулювання індивідуальних відмінностей між членами групи для досягнення ефективного функціонування команди.
- 5) Метод теоретичного обґрунтування, який пропонує концепції та техніки, вже успішно використовувались в командних умовах раніше та вважаються корисними і ефективними. [26; 82].

Повноваження представляють собою обмежене право використовувати організаційні ресурси та спрямовувати зусилля конкретних працівників для виконання певних завдань. Повноваження делегуються на рівні посади, а не індивідуальній особі, що займає цю посаду в певний момент. Вони мають характер делегованого права та обмежують використання ресурсів організації посадовими особами. Відповідальність означає обов'язок виконувати покладені завдання і нести відповідальність за їх успішне вирішення. Для реалізації повноважень і відповідальності застосовується делегування.

Делегування передбачає передачу знань та повноважень конкретній особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Важливо зауважити, що відповідальність не може бути делегована і реалізується лише через прийняття повноважень. Керівник не може розділити відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладено відповідальність за вирішення певного завдання, не обов'язково повинна виконувати його особисто, вона все одно несе відповідальність за якісне завершення завдання [27; 62].

Загалом, методи управління командою ґрунтуються на загальних стратегіях управління персоналом в організації. При цьому методи управління, які використовуються на різних етапах впливу на команду, є тими, які постійно застосовують всі лідери команди, і вони визначають власний стиль керівництва.

Важливо враховувати, що принципи створення та управління командою можуть відрізнятися від принципів формування первинних та вторинних груп в організації. Сформовані топ-10 принципів:

1. Лідер несе відповідальність за досягнені результати команди, а також за долю і розвиток її членів.
2. Управління на основі делегування повноважень, при цьому право на вибір сфери спеціалізації в команді залишається за кожним її членом, а завданням лідера є підтримка їх розвитку та поглиблення навичок у обраному напрямку.
3. Колективне лідерство - кожен учасник команди впливає на результат, беручи участь у процесі прийняття рішень на постійній основі.
4. Ситуативне керівництво.
5. Встановлення індивідуальних правил команди, які враховують її специфіку, етап розвитку, зовнішні фактори. Наприклад, правило "розумне" передбачає, що цілі повинні бути конкретними, мотиваційними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі, а також "привабливими" та "винагороджуваними". Інше правило - "надихай або звільняй" - передбачає, що в команді повинні бути не лише фахівці, але й ті, хто зацікавлений у бізнесі, в якому вони працюють.
6. Більше акценту на людях в команді та їх взаємодії, ніж на процесах.
7. Швидка реакція має важливість більшу, ніж затверджений план.
8. Важлива необхідність залучення членів команди з врахуванням спільної мети, ступеня згуртованості, комунікації, співпраці та визнання.
9. Важлива необхідність зміцнення згуртованості: коли команда гармонізує зусилля, об'єднуючи свої сильні сторони, культура високої залученості формується природним шляхом.
10. Створена атмосфера в команді повинна сприяти високому рівню самоорганізації її членів і забезпечувати їх професійний та психологічний комфорт [28; 139-140].

### 1.3. Командний лідер: особливості функціонального розвитку в сфері публічного управління

Людина є основною рушійною силою прогресу, однак найбільшим недоліком такого прогресу є непередбачуваність кінцевого результату.

В сучасних наукових дослідженнях лідерство характеризується неоднозначно. Кожен науковець зосереджує увагу на окремих гранях лідерства, тому визначень лідерства існує дуже багато і кожне з них має право на існування.

Перша група визначень розглядає лідерство як взаємодію між людьми. Наприклад, Р. Кричевський розглядає лідерство як результат впливу взаємовідносин, що базуються на особистих характеристиках і виражаються через домінування і підкорення. О. Віханський підкреслює, що лідерство це специфічний тип відносин управління, що ґрунтується на соціальному впливі та взаємодії в організації. Д. Ольшанський вважає лідерство специфічним феноменом, що виникає при взаємодії лідера та його підлеглих осіб, де розглядаються питання психології як окремої особистості лідера, так і психології груп, неважливо, чи є вони малими чи великими.

Друга група визначень розглядає лідерство через призму впливу. До прикладу, Д. Мацумото підкреслює, що лідерство це процес взаємного впливу між лідером і його послідовниками з метою досягнення групових, організаційних і соціальних цілей. Г. Ашин бачить лідерство як здатність впливати на людей шляхом емоційних закликів, а не лише використовуючи авторитет. Р. Дафт визнає лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які взаємодіють один з одним і спільно працюють над досягненням конкретних результатів, відображаючи загальні цілі.

Третя група визначень акцентує увагу на контексті оточення лідера. Зокрема, В.Е. Хоккінг стверджує, що лідерство - це функція групи, що передається лідеру тільки у випадках, коли група прагне слідувати за програмою, яку він запропонував. Лідерство є результатом взаємодії з оточенням, включаючи час, місце і культурні особливості. Ю. Платонов вказує, що феномен лідерства і

відносини лідерства виникають завжди, коли група людей змушена вирішувати питання, що стосуються інтересів всіх або більшості її членів [29].

З такої багатоманітності дефініції можна зробити висновок, що кожне з визначень не є вичерпним та виявляє як певні аспекти лідерства, так і різні точки зору на нього.

Отже, лідерство — це специфічний вид управлінської взаємодії, який базується на найбільш ефективному для конкретної ситуації співіснуванні різних джерел впливу та спрямований на досягнення цілей організації [30; 46].

Серед різноманітних теорій лідерства можна виділити три основних напрямки: теорію лідерських якостей, теорію лідерської поведінки і ситуаційний підхід. Теорія лідерських якостей, також відома як "теорія великих людей" припускає, що лідерами народжуються, а не стають. Ця теорія підкреслює наявність інтелектуальних здібностей, знань та розуміння в справах, впевненість у собі, активність та енергійність у лідера.

Поведінкова теорія лідерства фокусується на тому, як лідер взаємодіє з підлеглими і спрямований на забезпечення їх задоволення від роботи та розвитку. Вона включає в себе увагу до потреб і проблем підлеглих, делегування повноважень, турботу про їх професійне зростання. Однак, також існує протилежний підхід, коли акцент робиться на виконанні виробничих завдань за будь-яку ціну, з використанням жорстких штрафів за порушення та ігнорування інтересів підлеглих.

Ситуаційна теорія лідерства вважає, що лідерська поведінка повинна змінюватися відповідно до конкретної ситуації. Згідно з цією теорією, лідер стає таким внаслідок ситуації, яка склалася, і може не завжди збігатися в різних ситуаціях. Лідерство розглядається як здатність визначати, чим займатиметься група в певний час і передбачати подальший розвиток подій та результати прийнятих рішень. Ця теорія наголошує на гнучкості та адаптації до змін ситуації [17; 106].

Харизматичні характеристики лідера:

- енергійність: він випромінює енергію, що надихає оточуючих.

- висока впливова привабливість: він здатен здобути повагу та вплинути на інших.
- незалежність у характері: він має власну сильну особистість.
- відмінні ораторські здібності: він вміє ефективно та переконливо спілкуватися.
- адекватність у прийнятті похвал: він реагує на них з обачливістю.
- впевненість у собі навіть у складних ситуаціях.
- гідність та впевненість у своїй манері поведінки [30; 21].

Більшість дослідників намагаються створити повний список вимог і якостей, які повинні бути у керівника чи лідера, і також визначити риси, яких вони мають уникати, якщо прагнуть досягти успіху. Також важливо зазначити, що ці якості можуть проявлятися по-різному в контексті керівників та лідерів. Наприклад, А. Комендант і Г. Михайлов визначають групи якостей для вдалого керівника, включаючи інтелектуально-особистісні, які визначають здатність аналізувати ситуації та ефективно вирішувати проблеми; емоційно-вольові, які впливають на встановлення соціальних зв'язків та регулювання спілкування, і соціально-групові якості, які визначають здатність керувати людьми та відповідальністю. Ті ж автори наголошують, що найважливішими якостями для керівника, незалежно від галузі, є ті, що дозволяють ефективно працювати з людьми, аналізувати їх дії, розуміти самого себе та передбачати результати взаємодії. В. Шатун пропонує такий перелік здібностей та якостей для сучасного менеджера: організаторські навички, здатність керувати як собою, так і іншими, навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи, аналізувати людей, мати моральні та комунікабельні якості, бути ініціатором, спиратися на колектив та бути гнучким.

О. Бандурка, С. Бочарова та О. Землянська перераховують наступні риси, які має мати керівник: спрямованість на соціальну діяльність, висока компетентність, організаторські здібності, високий моральний стан, емоційна стійкість, інтелектуальні якості, здатність до збереження авторитету, імідж, і здоров'я. Вони також підкреслюють, що навички організації спільної діяльності

людей є ключовими для керівника. М. Вудкок і Д. Френсіс наводять низку вмінь та організаторських здібностей, які необхідні менеджеру та які слід постійно вдосконалювати. Серед них вміння керувати собою, установлення розумних особистих цілей і цінностей, акцент на постійному розвитку та самовдосконаленні, здатність до інновацій, висока впливовість і взаємодія з людьми, знання сучасних підходів в управлінні, навчання та розвиток підлеглих, і формування ефективних робочих груп. О. Власова і Ю. Никоненко вважають, що в сучасному управлінні особливо важливо мати знання про свій колектив та вміти ефективно ним керувати [31; 60-61].

Лідером є особа, яка має вплив та повагу в групі, і група визнає її право приймати важливі рішення, вести та координувати діяльність групи та визначати її внутрішні відносини [32; 47].

Для успішного управління організацією, керівнику необхідно мати глибокі знання в галузі сучасного менеджменту та виявляти вміння управляти персоналом. Розвиток та формування потенціалу керівника обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зовнішні фактори впливають на становлення основних лідерських якостей та навичок у керівника. Проте розвиток сформованого потенціалу вимагає саморозвитку та самореалізації особистості [33; 365].

Управління змінами є суттєвою областю діяльності лідера. Ефективність впровадження змін в значній мірі залежить від системи планування та організації різноманітних завдань у нових умовах. Лідер спрямовує свої зусилля на те, щоб бути стратегом змін, інформувати підлеглих про ці зміни, спонукати їх переосмислювати підходи до виконання нових завдань. Лідер прагне створити умови для прийняття змін на всіх рівнях в організації. Для успішного управління змінами важливі такі якості: харизма (здатність надихати віру в себе та свої можливості); інтелектуальна переконливість (здатність переконувати інших у новому рішенні для вирішення старих проблем); емоційний інтелект (уміння враховувати емоційні потреби свого оточення) [33; 367].

На основі бізнесово-управлінської концепції Balanced Scorecard була розроблена «Приватна збалансована система показників» для використання в коучингу, яка може бути використана в розвитку персоналу. Вона базується на наступних перспективах: місія / бачення / стратегічні цілі клієнта; перспективи кар'єрного росту (в особистому та професійному плані); перспектива «Тіло та здоров'я»; перспектива «Контакт і комунікація»; фінансова перспектива; творчо-духовна перспектива [34].

Розглянемо підхід до розвитку потенціалу керівника, що ґрунтується на створенні особистої системи збалансованих показників (Private Balanced Scorecard - PBSC). PBSC є інструментом для саморозвитку та самонавчання, спрямованим на досягнення успіху як у професійній діяльності, так і в особистому житті. Особлива увага в цьому підході приділяється життєвим цілям, особистим навичкам та соціальному поведінці людини [35; 395].

PBSC може бути використана при розробці компетенційних моделей для керівників на різних рівнях управління. Ця система допомагає пов'язати місію керівника, його особисті цілі та ключові функції з особистими показниками ефективності, що дає змогу розробити план дій для вдосконалення його навичок та характеру. Створення компетенційних моделей за допомогою PBSC дозволяє відобразити в них орієнтацію керівника на власний розвиток, що сприяє підвищенню його управлінської ефективності. Отже, балансування особистих цілей розвитку, ключових компетенцій та заходів з саморозвитку є ключовою умовою для розвитку потенціалу успішного керівника та досягнення високих результатів в діяльності організації [33; 389].

Найкращим способом для створення сприятливого психологічного середовища є об'єднання офіційного керівника організації та неформального лідера. Однак, ця ситуація зазвичай характерна для невеликих груп. Більш реалістичним і прийнятним є варіант, коли формальний («службовий») та неформальний («емоційний») лідери доповнюють один одного. Важливо, щоб обидва лідери розуміли і підтримували цілі офіційної групи, мали нормальні професійні або навіть дружні стосунки і свідомо (або несвідомо) розподіляли

свої сфери впливу, уникавши конфліктів за владу. Якщо неформальний та формальний лідери постійно конкурують за перевагу, це може призвести до серйозних міжособистісних конфліктів в колективі, що, безумовно, негативно вплине на психологічний клімат [36; 126].

Ключовим завданням лідера команди є концентрація уваги на розподілі ролей таким чином, щоб забезпечувалась відповідність заданим критеріям якості роботи [37; 91].

Отже, успішне формування та ефективна робота команд в організації вимагає посилення ролі менеджера як лідера, впровадження змін у систему управління та комунікацію в організації, зміни в організаційній культурі і стилях управлінського лідерства. Взагалі, успішне запровадження командного підходу на рівні організації передбачає комплекс управлінських рішень і дій, включаючи встановлення цілей та завдань для командної діяльності, розвиток командних цінностей і атмосфери взаємної довіри, співчуття, взаємоповаги та взаєморозуміння, а також підтримку ініціативності та творчості. Також, це включає удосконалення системи мотивації та комунікації відповідно до принципів командної роботи [38].

## Висновки до розділу 1

На основі аналізу літературних джерел підсумовано дослідження теоретичних засад розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні.

Досліджено етимологію поняття «команда» в професійному та науковому обігу. За результатами аналізу можна зробити висновок, що командою можна вважати групу творчих особистостей, об'єднаних довкола одного керівника, які працюють над спільним завданням з ентузіазмом, поєднуючи свої особисті цілі з загальною. Вони свідомо співпрацюють між собою для досягнення цієї мети, і результатом їхньої роботи є інноваційний продукт.

Характеристики команди включають: спільну мету; інтенсивну співпрацю; визначені ролі та статуси; лідерство (будь-то офіційне чи неофіційне); єдність колективу; розвинуті комунікативні зв'язки; групові норми поведінки та сталих традицій; схожість основних цінностей і переконань; конкретні методи ухвалення колективних рішень; сприятливу соціально-психологічну атмосферу.

Окрім управлінського, досліджено також психологічний аспект розвитку командного менеджменту. У цьому контексті варто зауважити, що ефективну команду характеризують такі показники, як чіткі цілі, необхідні навички та вміння, взаємна довіра.

Визначено, що метод управління, який використовується в команді, є однією з ключових передумов для досягнення її ефективності, і він узгоджується із кожним членом команди перед початком її роботи. Тому надважливим є визначення правильних методів управління командами. Зокрема, керівник може використовувати для зміцнення команди такі методи: катарсису; конфронтації; рекомендацій; каталізації; теоретичного обґрунтування.

Також досліджено термінологію поняття «лідерство» та зроблено висновок, що лідерство – це тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації.

Вивчено перелік властивостей і критеріїв, які висуваються перед керівником або лідером, а також було визначено ознаки, які вони повинні уникати, якщо бажають досягти успіху.

Узагальнено, що успішне створення та результативна робота команд в організації передбачають посилення ролі менеджера як лідера, внесення змін у систему управління та комунікації в організації, зміну організаційної культури та стилів управлінського лідерства.

## РОЗДІЛ 2

### ТИМБІЛДИНГ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Аналіз сучасного стану розвитку тимбілдингу на державній службі в Україні в умовах війни

На всіх етапах розвитку публічного управління одним із основних завдань для підвищення ефективності роботи була не просто організація групи людей для спільної праці, а прагнення забезпечити роботу взаємодоповнюючого механізму, об'єднаного єдиними цілями та ідеалами.

Спосіб роботи та характер роботи змінюються. Історично організації створювалися для оптимізації ефективності. Але це стало можливим лише тому, що тоді робота була передбачуваною. З появою нових технологічних інновацій темпи змін у роботі прискорилися.

Питання розвитку персоналу та підвищення ефективності його роботи досліджене у працях багатьох науковців, однак питання реалізації методу тимбілдингу є недостатньо розкритим, тому це питання є актуальним на сучасному етапі розвитку.

Термін «team building» (з англійської - “побудова команди”) вперше застосований військовими. У 1950-х роках у Великобританії був розроблений "Мотузковий курс" - тренування, яке надало необхідну психологічну підготовку для військових і розвинуло їхню здатність до спільної роботи в команді. Ця ініціатива виявилася корисною не лише для військових сил, але й для бізнесу. Це стало важливим кроком, що допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи [39; 124].

Тимбілдинг — це психологічний тренінг з системою ігор та вправ, спрямований на створення цілісного колективу із загальною мотивацією і

прагненням розвиватися. Головна мета - підвищення продуктивності та результативності працівників, а також покращення взаємодії між ними, що врешті-решт впливає на загальні показники організації [40; 6].

Team building – це метод управління, який сприяє підвищенню ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різноманітних заходів. Цей процес вимагає розвитку навичок, проведення аналізу та спостережень для створення міцної та висококваліфікованої команди. Основна мета цієї стратегії полягає в досягненні цілей та завдань організації [41; 153].

Організовуючи будь-яку корпоративну гру компанії в рамках тимбілдінгу, слід пам'ятати про три основні його завдання:

- створення довірливих відносин між співробітниками;
- поява в компанії колективної єдності (кожен повинен працювати не на себе, а на спільну справу);
- створення сприятливої емоційної обстановки для роботи - дружній і доброзичливій.

Teambuilding являє собою систему заходів, направлених на побудову зі звичайного робочого колективу успішної команди, де кожен учасник максимально розкриває свої здібності і виконує саме ті задачі, які він може виконати найкраще. Крім цього, даний інструмент будь-якого успішного менеджменту виробляє якісні зміни в структурі колективу і його взаємовідносинах:

- налагоджуються зв'язки між тими співробітниками, які до цього не спілкувалися,
- відбувається перерозподіл ролей серед співробітників компанії,
- виявляються нові лідери,
- підвищується лояльність співробітників до компанії,
- з'являються навички швидкого командного розв'язання проблем,
- розвивається система взаємовиручки,
- робота стає більш задовільною для працівника, оскільки тепер він працює не в колі малознайомих співробітників, а в оточенні однодумців і друзів.

Місце проведення тренінгів з командоутворення має велике значення у їх реалізації. Влітку особливо корисно влаштовувати їх на природі, подалі від звичної обстановки офісу. Це має свою природну логіку. Коли співробітники, які зазвичай взаємодіють лише в офісному середовищі, опиняються в нових, незвичних умовах, це сприяє розкриттю їх неформальних лідерських якостей, може призвести до виникнення нових соціальних зв'язків або навіть конфліктів. Свіже повітря також сприяє психологічному розвантаженню та допомагає тренерам підібрати відповідні ігри для конкретної групи. Тренери, які проводять тренінги з командоутворення, розпоряджаються широким спектром ігрових вправ і завдань. Учасники слідкують за інструкціями інструктора, проходячи різні етапи тренінгу [42].

Формування команд — це особливий процес, який вимагає уважності. Важливо враховувати, що занадто часте залучення зовнішніх експертів не завжди дає бажаний результат. Кожна організація має свою особливість, яка потребує індивідуального підходу, в той час як консалтингові компанії, зазвичай, пропонують загальні тренінги. За думкою фахівців, залучення зовнішніх експертів є дієвим на початковому етапі розвитку для невеликих організацій, коли встановлюються основи того, що таке команда і як вона працює. Однак з часом функція "командоутворення" стає невід'ємною частиною діяльності керівника [43; 160].

Однією з ключових цілей тимбілдингу є виявлення несумісних індивідів та встановлення способів їх гармонійної співпраці. Це особливо важливо на початковому етапі, коли колектив формується. Значущість тимбілдингу виділяється на етапах створення та узгодження, оскільки практика як у вітчизняних, так і у міжнародних організаціях, які досягли значних успіхів у своїй діяльності, свідчить, що не індивідуалісти відіграють ключову роль, а саме робочі групи, а команди є вищим рівнем цієї співпраці [41; 153].

У будь-якому організаційному колективі існує складна мережа неформальних взаємозв'язків, що включає безліч груп і мікрогруп. Ці структури мають великий вплив на якість спільної роботи як всередині окремих груп, так і

на загальну продуктивність організації в цілому. Тому керівнику необхідно розуміти цю складну соціально-психологічну мережу і вміти ефективно управляти колективом, беручи до уваги не лише психологічні особливості окремих працівників, але і групову психологію. Колективна праця (колаборація) вимагає постійної підтримки та керівництва на всіх етапах розвитку групи, і тимбілдинг є ефективним інструментом для формування, зміцнення та покращення співпраці між її членами.

Більшість недоліків, пов'язаних із застосуванням тимбілдингу, виникають через неправильне тлумачення концепції і неналежне проведення відповідних заходів. Часто керівники допускають ті ж самі помилки під час впровадження цієї практики. Найбільш поширеними помилками є:

1. Об'єднання всіх з усіма. Заради досягнення повної єдності в колективі, багато керівників намагаються залучити та об'єднати не певну команду чи окремих відділ, а весь персонал під час таких заходів.

2. Формальність організації. Деякі керівники додають обов'язковий пункт тимбілдингу під час вирішення стратегічних завдань. Незалежно від реальних потреб колективу, це робиться просто як спосіб відповіді перед вищим керівництвом.

3. Відсутність чіткої мети та завдань. Зазвичай під час планування тимбілдингу менеджери не встановлюють чітких цілей і завдань, що призводить до незадовільних результатів та розчарувань.

4. Не визначені ключові показники успішності.

5. Неправильний вибір активностей для аудиторії. Без інтересу з боку учасників такі заходи не досягають бажаного ефекту.

6. Недостатня регулярність. Досвід показує, що один тимбілдинг на рік є недостатнім для підвищення продуктивності робочого процесу. Хоча можливий деякий ефект, він буде короткочасним та нестійким.

7. Відсутність вимірювання ефективності команди до та після заходу. Важливо визначити, чи відповідає результат витратам і зусиллям, вкладеним у такі заходи [44].

Науковці виділяють такі основні психологічні компоненти тимблдингу:

1. Мотиваційно-ціннісний потенціал. Засвоєння цінностей виявляється у емоційних наслідках прояву поведінки (початкові емоції, такі як гордість або провина). Існують різні мотиваційні заходи, які можуть підвищити мотиваційний потенціал як індивіда, так і команди в цілому. Яскравими прикладами таких заходів є визнання досягнень, надання можливості для кар'єрного зростання, фінансова стабільність, матеріальна винагорода, сприяння корпоративному духу та інше.

2. Оволодіння знаннями та вміннями у сфері корпоративної культури є важливим для успішного лідера при формуванні команди. Це включає розуміння методів досягнення спільного успіху, організації колективної діяльності, фокусу на позитивному результаті, усвідомлення можливих наслідків власної діяльності та роботи команди, знання корпоративних стандартів відносно персоналу, розвиток норм взаємодії під час спільної діяльності, управління комунікаційними мережами в колективі, стратегію мотивації з огляду на позитивний результат, рефлексивні навички у різних ситуаціях, пов'язаних із професійною діяльністю, гнучкість у реакції на зміни умов праці, постійний розвиток та підвищення рівня компетентності тощо.

3. Толерантність означає здатність приймати, терпіти та миритися, а також розуміти погляди, якості, здібності, релігійні переконання та світогляди інших членів команди. Це також включає в себе вміння використовувати цей набір якостей ефективно.

4. Здатність вирішувати нестандартні ситуації у взаємодії грає важливу роль. У ситуаціях невизначеності людина може відчувати стрес різного ступеню. Для зменшення стресового впливу на особистість та команду в цілому рекомендується навчитися або розвинути вміння, які допоможуть легко подолати різні нестандартні ситуації і сприяти формуванню сильної команди або її створенню [45; 51-58].

В Україні тимблдинг вперше з'явився приблизно з середини 1990-х років, проте його широке використання отримало популярність лише на сучасному

етапі. Проект тимблдингу можна розділити на дві основні стадії. Перша стадія - це формування команди під час старту організації або підприємства. Друга стадія - це постійна робота над збереженням "командного духу", зміцненням міжособистісних відносин та уникненням конфліктних ситуацій в щоденній діяльності. Щоденні зустрічі та планерки можуть бути використані як ефективні інструменти процесу формування команди. Проведення зборів є найбільш доцільним, але для цього необхідно, щоб керівник оцінив очікування, побажання та звички своїх співробітників [43; 161].

На загальнодержавному рівні координуючу функцію, у тому числі у напрямку тимблдингу, на державній службі здійснює Національне агентство з питань державної служби.

Національне агентство України з питань державної служби (далі - НАДС) є центральним органом виконавчої влади, спрямованим на координацію та керівництво діяльністю в сфері державної служби. Це установа, яка виконує функції формування та реалізації державної політики у сфері державної служби, а також здійснює управління державною службою в органах державної влади та інших державних установах, включаючи їхні апарати (секретаріати). Діяльність НАДС здійснюється у відповідності до визначеного Кабінетом Міністрів України [46].

З метою формування пропозицій щодо розвитку управління людськими ресурсами на державній службі, у грудні 2017 року була створена Рада управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби. Ця Рада діє як постійний орган, який надає консультації та рекомендації з питань управління людськими ресурсами у державній службі [47].

24 лютого 2022 року, із прийняттям Указу Президента «Про введення воєнного стану в Україні» [48], на всій території України введено воєнний стан.

Воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає

надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [49].

Закон України "Про правовий режим воєнного стану" встановлює правову основу для організації процесу праці та функціонування воєнного стану. На територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи - військові адміністрації [49].

Згідно з аналітичним дослідженням НАДС, проведеним у 2023 році, у середньому публічні службовці радше схиляються до думки, що публічна служба працює найкраще, коли публічний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики, аніж коли публічний службовець неухильно виконує доручення своїх керівників. Це свідчить не тільки про їхнє бажання бути активними на своїй посаді, але й про впевненість у власних силах. Потрібно зазначити про наявні відмінності між певними категоріями працівників. Так, чим вищою є категорія державної служби, тим меншу вони отримують підтримку від колег, коли її потребують, особливо під час вирішення складних завдань: серед державних службовців категорії «А» таких 71,5%, а серед представників категорій «Б» та «В» – по 85,3%. Помітною є відмінність щодо стажу роботи публічних службовців. Незважаючи на доволі високий загальний рівень, підтримку колег більше отримують або працівники, які відносно нещодавно працюють на публічній службі (до 3-х років), або працівники, які працюють на публічній службі вже довгий час (понад 21 рік) [50].

Крім того, після початку повномасштабної війни відносини між публічними службовцями для переважної більшості з них не змінилися. Для 18,7% всіх опитаних публічних службовців відносини з колегами покращилися. Частіше, ніж за вибіркою в цілому, зазначають покращення відносин з колегами публічні службовці віком 20–35 років (21,6%) та публічні службовці, які мають 2–3 роки стажу роботи на державній службі (24,5%) [50].

Мотивація, як ключовий елемент формування успішної корпоративної культури, стає надзвичайно важливою для державних органів, оскільки вона сприяє психологічному здоров'ю колективу державних службовців. Управлінцю доводиться будувати робочі процеси та створювати позитивну робочу атмосферу так, щоб державні службовці бажали виконувати свої посадові обов'язки на високому рівні і проявляли ініціативу та успішність, незалежно від розміру оплати праці.

Ця відповідальність лежить на плечах керівників державних органів та служби управління персоналом. Забезпечення добробуту працівників є запорукою високої продуктивності та ефективності роботи державних органів [51; 73].

Застосування підходу тимбілдингу спрямоване на формування ефективної команди, яка працює у взаємодії та співпраці, максимально використовуючи потенціал своїх членів для поліпшення надання адміністративних послуг в галузі публічного управління і адміністрування, а також для професійного і особистісного розвитку публічних службовців [52; 125].

Партисипативна культура управління – стиль управління, за якого керівник є координатором групового процесу. В його основу покладено забезпечення всебічного обговорення та вирішення найважливіших питань діяльності. За такого підходу керівник не намагається нав'язати групі власне рішення та готовий прийняти і реалізувати пропозицію, висунуту та підтриману всім колективом. Іноді її ще визначають як демократичну організаційну культуру. Девіз партисипативної культури: «Ти за справу, а справа – за тебе» [53; 187].

З психологічної точки зору, технологія тимбілдингу та її застосування мають за мету сприяти розвитку самодисципліни та самоорганізації всіх членів команди. Організаційний модус командоутворення базується на ключових принципах, включаючи такі:

- принцип колективного виконання завдань - кожен учасник команди виконує свою частину загального завдання, що було визначено командою (з урахуванням можливості адміністративного керівництва);
- принцип колективної відповідальності - кожен член команди несе відповідальність за вирішення спільного завдання;
- принцип єдності - встановлення єдиної системи стимулювання, оплати за результати, розподіл завдань і винагороди всередині команди;
- принцип адекватного стимулювання - в сформованій команді учасники мотивуються не лише фінансовою винагородою; визнання колективом часто є важливішим стимулом, ніж матеріальні заохочення;
- принцип автономного самоуправління команди, де лідер команди забезпечує керівництво її діяльністю, а не адміністративне керівництво організації;
- принцип підвищеної дисципліни, який розглядається як свідомий мотив для кожного члена команди [54].

HR-експерт, засновник групи компаній Q-team.events, Олексій Самульов виділив чотири проблеми команд воєнного часу:

1. Зарплата менша, обов'язків більше, що має наслідком зменшення мотивації. Кожного співробітника до війни мотивували дві системи планів і цінностей: особиста (кар'єрні амбіції, іпотеки, подорожі) й корпоративна (плани компанії з останньої стратегічної сесії). З початком війни перестали працювати обидві системи. На місце реальних глибинних причин працювати прийшли порожнеча та розгубленість. Як наслідок, прокрастинація, емоційні випадання з роботи після прочитання новин, розконцентрованість і невміння змусити себе робити свою роботу швидко та якісно.

2. «Синдром провини вцілілих», емоційна травма та тривожні новини заважають зосередитися. Віра в свої плани порушує терміни виконання завдань. У нашому суспільстві неможливість виконання завдань розглядається як серйозна причина. Співробітники рідко шукають допомоги у таких випадках, хоча психологічні наслідки травм важко подолати без професійної підтримки.

3. Вкладено стільки сил у релокацію, а люди працюють надзвичайно повільно. Компанія інвестувала значну суму в підтримку та переїзд своїх співробітників разом із сім'ями, проте наразі вони виглядають розгубленими та неефективними. Відсутність чіткої мети є відчутною. Велика частина працівників виконує свої обов'язки майже автоматично, не маючи на меті досягнення своїх особистих та професійних цілей, це лише рутинна. Внутрішній стимул до праці відсутній.

4. Самозаборона на радість та «вигорання волонтерів» ведуть до апатії та прокрастинації.

Для усунення проблем команд потрібно:

1. Заново обґрунтувати й протранслювати цінності на дуже наочних, зрозумілих прикладах. Проговорити цінності воєнних часів. Провести наочний знак рівності між «Я наполегливо працюю» та «Я роблю максимум для країни, близьких і близьких моїх близьких».

2. Важливо, щоб працівники вбачали в своїй роботі можливість допомогти колегам, сім'ям та країні в цей важкий час. Спробувати визначити тих, хто може скористатися більш гнучкими умовами праці для відновлення та звернутися за адресною психологічною допомогою. Для інших створити підтримуюче середовище, в якому дозволяється радість та регулярне позаштатне позитивне спілкування, як наживо, так і онлайн.

3. Запланувати послідовну трійку подій для команди: "Церемонія вдячності", яка визначає особистий внесок кожного у перемогу та соціальну місію компанії; рольова гра, що ілюструє наслідки втрати спільної мети та тимбілдингове завдання з гумором, в якому відтворюються атмосфера воєнних часів [55].

## 2.2. Інноваційні технології застосування тимблдингу у сфері публічного управління в зарубіжних країнах

У 2016 році компанія Deloitte виявила, що перебудова організації навколо команд є тенденцією номер один щодо людського капіталу, причому 92% компаній вважають, що це дуже важливо або важливо [56].

«Незалежно від того, наскільки блискучий ваш розум чи стратегія, якщо ви граєте в сольну гру, ви завжди програєте команді», – такою Рейд Хоффман, співзасновник LinkedIn, описує цінність високоефективних команд [57].

У 2010 році вчені з MIT, Carnegie Mellon і Union College перевірили 192 групи. Вони виявили, що головними факторами, що передбачають успіх команди, є «соціальна чутливість, розмова по черзі та частка жінок у групі».

Тобто, більш успішними були соціально чутливі групи. Ці команди краще зчитували емоції інших за невербальними ознаками та могли співчувати їм.

Групи, в яких члени по черзі говорили, були колективно більш розумними, ніж групи, де кілька людей домінували в розмові. Таким чином, те, чи всі члени команди беруть участь у розмові та обговоренні, свідчить про вищий інтелект команди. Частка жінок у групі позитивно корелювала з колективним інтелектом групи, ймовірно, тому, що жінки також отримали вищі оцінки за соціальною чутливістю. Дослідження прийшло до висновку, що колективний інтелект лише помірно корелює з інтелектом окремих членів групи. Результати залишаються незважаючи на розмір групи [58].

Те, як члени команди ладнають між собою, значною мірою впливає на продуктивність і розробку завдань. У деяких групах є особа, яка приймає рішення, в інших - усі члени команди мають однакове право висловлюватись і голосувати. Проте кожен учасник повинен мати однакову кількість роботи. Зі свого боку, керівники повинні оцінити загальний прогрес і здатність учасників працювати в команді. Одним із варіантів, який працює, є планування зустрічі раз на тиждень, щоб усі учасники були в курсі прогресу, а також будь-яких проблем, які можуть виникнути. Керівник команди завжди повинен бути в курсі та

керувати стосунками між членами команди, забезпечуючи сприятливе внутрішнє середовище.

Навіть найфункціональніша команда може підвищити свою продуктивність, якщо кожен її член вмотивований. Єдність команди зростає, коли перед нею постають виклики, які вимагають спілкування та співпраці між її членами.

У кожній компанії існують власні підходи до проведення тимблдингу, але загалом вони можуть класифікуватися на три основні категорії: психологічний, спортивний і творчий. Під час спортивного тимблдингу співробітники виконують конкретний набір вправ і завдань, спрямованих на підвищення згуртованості команди. Творчий тимблдинг розвиває творчий потенціал учасників. Психологічний тимблдинг сприяє покращенню взаєморозуміння між працівниками і виявленню сильних і слабких сторін команди.

У всьому світі пандемія перевернула все з ніг на голову. Ті, хто відповідає за організацію командних заходів компанії, залишилися в роздумах, як підтримувати культуру компанії, коли всі працюють віддалено. Це призвело до інноваційних і дуже ефективних нових ідей для командоутворення.

Так, наприклад, у Республіці Польща популярністю користується «EnterTraining» – це концепція, яка поєднує навчання та розваги. Вона дотримується тих же принципів, що й будь-яка інша компанія: ресурси використовуються для досягнення конкретних цілей, а потім присуджуються винагороди. Ресурси — це знання та навички, цілі — це виклики, а винагороди — це мотивація.

Можна визначити такі основні переваги впровадження концепції «EnterTraining»:

1. Кожна гра має унікальну тему, але також різну мету – залежно від потреб компанії, можна практикувати певні навички: стратегічне мислення, вирішення проблем, обслуговування клієнтів, тайм-менеджмент, нетворкінг.

2. Досвід створення команди, який об'єднує всю групу. Це змінює тунельний менталітет (спосіб мислення, за якого певні відділи компанії не

діляться інформацією з іншими). Весела та неформальна атмосфера допомагає всім розслабитися та відкрито спілкуватися.

3. Завдання складні та вимагають низки різних навичок – це чудовий спосіб виявити індивідуальні навички кожного та навчитися їх поєднувати. Це також допомагає краще зрозуміти власний стиль роботи та стиль роботи інших.

4. Покращення спілкування, оскільки це один із головних факторів успіху команди.

5. Спільне подолання викликів підвищує відданість співробітників, надихає та мотивує команду продовжувати працювати над спільними цілями [59].

Популярністю користується проведення інтеграційних зустрічей. Інтеграція — це об'єднання людей у командах (тимбілдінг), нових співробітників зі структурами компанії (onboarding) і відділів компанії, які повинні співпрацювати один з одним заради спільної мети.

Інтеграційні зустрічі – це чудовий спосіб налагодити стосунки та мотивувати команду (на етапі командоутворення або розвитку компетенцій). Завдяки використанню інтеграційних ігор можливо поєднати приємне з корисним – цікаво провести час, вирішуючи проблеми та зміцнити сильні сторони та прагнення до співпраці. Використання ігрових методів в інтеграції команди або в усьому співтоваристві компанії дозволяє досягти поставлених цілей і тим самим створити команду, здатну впоратися з будь-яким викликом. Будь-яка компанія мріє про залучених співробітників, а злагоджена команда – мета кожного менеджера та лідера команди.

У 2020 році для польської команди Pracownia Gier інтеграційні зустрічі було оцифровано і надано учасникам настільки ж захоплюючий онлайн-досвід. Так була створена вся пропозиція онлайн-інтеграції, якою наразі скористалися кілька сотень компаній, проводячи інтеграційні зустрічі для команд від кількох до кількох сотень людей.

Зокрема, для прикладу можна навести такі види інтеграційних зустрічей:

1. Семінари «Команди, засновані на сильних сторонах». Це зустріч, під час якої учасники дізнаються та оцінюють сильні сторони – свої та інших

учасників команди. Гра, яка є одним із елементів зустрічі, допомагає краще зрозуміти, в чому полягають таланти із залученості персоналу і як вони впливають на ефективність співпраці.

2. Командні ігри («Піксель», «Храм Сонця», «Проект Марс»). Це симуляції реалізації командних проектів. Підсумки цих конкурсів стають чудовою основою для створення списку хороших практик співпраці в реальних професійних викликах.

3. Вікторини. Ця, здавалося б, проста форма має величезний потенціал. За допомогою вікторини можна надати важливу інформацію про компанію, познайомитися з непрофесійною стороною колег або влаштувати шалені розваги в ігровому шоу з 90-х.

4. Олімпіада співпраці - перевірена стаціонарна інтеграційна програма, яка користується великою популярністю серед учасників. Під час гри є дві партії. Висновки з першої застосовуються до наступної. Це дає великий простір для роботи та дозволяє зробити цінні висновки, які можна використовувати у повсякденній роботі.

5. Вікторина на знання компанії. Це захоплююча інтерактивна форма передачі знань новим співробітникам. Завдяки вдало підібраним питанням і нотці змагання учасники швидко дізнаються потрібну інформацію в приємній атмосфері.

6. Гра, призначена для вимірювання. Це більш складний проект, який дозволяє стандартизувати процес адаптації. Гра може бути джерелом знань про найважливіші процеси та процедури, продукти, структуру та цінності. Команда створює унікальний продукт, адаптований до потреб організації [60].

Польська група компаній Іден Прайм зазначає, що інтеграція працівників може приймати різні форми. Серед них дієвими є:

1. Інтеграційна поїздка. Ідея інтеграційних поїздок для компаній прийшла до Польщі із Заходу і спочатку була популярна переважно у великих корпораціях. Зараз інтеграційні поїздки також організують менші компанії, які усвідомлюють роль командоутворення. Все більше баз відпочинку також мають

спеціальні пропозиції для компаній, включаючи проживання, харчування та організацію додаткових розваг в рамках інтеграційної подорожі.

Під час інтеграційної поїздки також планується:

- навчання для співробітників (наприклад, розвиток soft skills) – багато людей із задоволенням скористаються можливістю підвищити свою кваліфікацію. Тому це також буде елементом системи мотивації;

- командна гра (наприклад, індустріальні каламбури), яка є чудовим способом навчити працівників ефективніше співпрацювати та донести до них, які дії та прагнення є бажаними в компанії.

2. Інтеграційна зустріч у неробочий час. За один вечір можна організувати ряд заходів: піти разом в заклад харчування, організувати спортивні та розважальні заходи ( волейбольний матч, гра в пейнтбол або квест); відвідати майстер-класи (навчання кулінарії, дегустація вин тощо).

3. Інтеграція на робочому місці. Ритуали невеликої компанії надзвичайно важливі для створення гарної атмосфери на робочому місці, наприклад: спільна ранкова кава; приділяти один ранок на тиждень спільному сніданку (щоб кожен учасник команди міг приготувати різну страву); символічне святкування дня народження співом «Happy Birthday».

Організація інтеграції компанії – у будь-якій формі – очевидно, передбачає певні витрати. Проте це вигідна інвестиція – адже працівники, які люблять свою роботу і охоче приходять на роботу, є ключовим елементом розвитку компанії [61].

Інтеграція команди не завжди має ґрунтуватися на розвагах. В усьому світі стає все більш модним залучати компанії та співробітників до так званої корпоративної соціальної відповідальності. Уміло проведена діяльність може принести багато переваг працівникам, завдяки чому останні почуваються цінними, відповідальними та більш потрібними. Класичними прикладами такої діяльності є допомога дітям із дитячих будинків, людям похилого віку та інвалідам. Цей тип дій принесе задоволення працівникам лише в тому випадку, якщо вони здійснюються за підтримки компанії та неінвазивним способом. Такий

вид волонтерства не повинен значною мірою заважати, наприклад, вільному часу учасників. Для цього необхідно грамотно спланувати заходи, адаптувати їх до потреб учасників та вкласти певну суму коштів [62].

Залежно від країни змінюються організації-лідери, що займаються впровадженням тимблдингу. Так, наприклад, у Великій Британії тимблдинг-компанії можна найняти з різних причин: щоб запровадити нові способи роботи, відточити наявні навички, створити командний дух або просто як засіб підвищити моральний дух компанії. Серед компаній-лідерів виділяють:

1. Creative Team (також проводить онлайн-семінари, які використовують нейролінгвістичне програмування та уважність для сприяння позитивному ставленню до роботи);

2. Funktion (однією з найпопулярніших командоутворюючих послуг є пошук скарбів у пабах, у якому групи об'єднуються за допомогою головоломок, дрібниць і кількох пінт елю);

3. Red Blaze (спеціалізується на підтримці командоутворюючих компаній у Великобританії, а не на організації семінарів чи курсів, гарантує команді професійне обладнання та правильне місце, щоб усе пройшло гладко. Їх підхід надає професійного вигляду зустрічам в Інтернеті за допомогою індивідуальних фонів і студійних комплектів, які надсилаються учасникам додому);

4. The Teambuilding Company (працює більше 30 років, переважно в Англії та Уельсі, проводить корпоративні заходи з формування команди, тренування та супутні заходи, такі як конференції, мотиваційні дні, тематичні вечори, корпоративні розваги та корпоративну гостинність);

5. Team Building Solutions (може адаптувати свою діяльність, використовуючи конкретні теорії побудови команди, включно з моделлю групового розвитку Такмена, лідерством, орієнтованим на дії Джона Адера, інвентаризацією розгортання сили і тестами індикатора типу Майерса Бріггса) [63].

У Сполучених Штатах Америки багато тимблдинг-компаній створили вражаючу пропозицію семінарів і програм для розвитку конкретних навичок,

зокрема вирішення проблем, розв'язання конфліктів, ділових мереж, ефективного лідерства та оптимізації робочих процесів. Практичні поради та цілеспрямоване навчання від досвідчених професіоналів можуть надихнути людей докладати більше зусиль для досягнення результатів. Тут безперечними компаніями-лідерами є:

1. Outback Team Building & Training (співпрацювала з такими гігантами, як Microsoft, Starbucks і Cisco, сприяє навчанню розв'язання конфліктів, чіткій комунікації та практичному управлінню часом, може розробити індивідуальну програму, адаптовану до навичок, які необхідно розвинути у команді);

2. Team Builders (пропонує досить широку пропозицію, включаючи заходи просто неба, віртуальні квест-кімнати та офісні завдання, організовує благодійні заходи з формування команди);

3. Rock Paper Team (прагне показати, як ігри можуть сприяти покращенню співпраці та позитиву всередині групи для компаній, які займаються тимбілдингом. Базуючись у Нью-Йорку, вони заохочують творчість через танцювальні сеанси, уроки мистецтва та ліплення з піску);

4. Chelsea Piers (цей спортивно-розважальний комплекс працює як корпоративна тимбілдингова компанія. Орієнтується на спортивну складову у своїй діяльності, від подолання уявної річки за допомогою плаваючих контейнерів до підйому на справжній скалодром);

5. Best Corporate Events & Team Building (крім особистого навчання професійного розвитку з емоційного інтелекту та організації зустрічей, у них також є віртуальні програми, розроблені спеціально для онлайн-тем, зокрема про те, як ефективно контролювати віддалену команду та як оптимізувати шаблони роботи вдома) [64].

В свою чергу тимбілдинг-компанії в Австралії залучають свій досвід, знання та роки досліджень у розробку індивідуального досвіду командоутворення. Найкращими командоутворювальними компаніями в Австралії вважаються:

1. Team Days (є експертом у проведенні незвичайних корпоративних заходів на тему вечірок, поєднуючи креативність, пригоди та веселощі, надають понад 45 різних гейміфікованих варіантів тимбілдингу, які зміцнюють спілкування, покращують таймменеджмент, зменшують ризики, навчають делегування, лідерства та довіри);

2. Urban Quest (проводять інтерактивні перегони через розумові, фізичні та емоційні американські гірки під час навігації вулицями Мельбурна, функціонують через безпаперову навігацію, за допомогою додатку у смартфоні);

3. Team Building Made Easy (пропонують кілька пропозицій і дозволяють вибирати з широкого діапазону категорій, таких як - кулінарія та коктейлі, різдвяні ідеї для тимбілдингу, вирішення проблем, творча, благодійність, ігри та вікторини, навчання та розвиток, дивовижні гонки, бюджетні події, активність і пригоди) [65].

2.3. Виклики та загрози, спричинені розвитком командного менеджменту на державній службі

Торкаючись питання викликів та загроз, що виникають у здійсненні командного менеджменту на державній службі, можна прийти до висновку, що ефективним був би їх прорахунок наперед, а також завчасний пошук можливих шляхів вирішення таких проблем.

В команді можуть виникати різноманітні «хвороби» або проблеми:

1. Модель "Пасажирів автобуса" передбачає, що кожен член команди виконує лише свої завдання і не зацікавлений в справах чи задачах інших колег. Після виконання своєї роботи, працівник не стежить за потребами та не намагається підтримати інших учасників.

2. У ситуації "Ми і Він", інтереси працівників не збігаються з інтересами керівника, що призводить до неправильного виконання завдань учасниками команди.

3. В "Один на полі, всі на трибунах" проблема полягає в тому, що керівник не може правильно делегувати повноваження. У цьому випадку, керівник виконує більшість основної роботи, а працівники лише стежать і коментують. Однак, ця ситуація часто виникає через неспроможність керівника належним чином організувати роботу.

4. Модель "Кожен несе свою валізу, але без ручок" виникає, коли працівники навантажені завданнями, але не мають необхідних ресурсів для їх виконання.

5. В ситуації "Хор солістів", формування команди ґрунтується лише на знаннях та навичках працівників, без урахування їх індивідуальних особливостей. Це може призвести до праці великої кількості висококваліфікованих працівників, які не можуть працювати як одна команда.

6. У "Грізного батька і наляканих дітей", керівник призначає підлеглих для прийняття управлінських рішень, але якщо ці рішення помилкові чи не призводять до успіху, то працівники несуть відповідальність.

7. "Багато розумних, мало дорослих" описує ситуацію, коли висококваліфіковані фахівці покладають на керівника всю відповідальність за управлінські рішення, не беручи участі в прийнятті рішень, що стосуються організації в цілому.

8. "Негативна селекція" виникає, коли керівник утримує в команді лише менш кваліфікованих працівників, аби уникнути конкуренції [66; 11-12].

В умовах правового режиму воєнного стану командний менеджмент зазнав суттєвих змін. На сьогодні війна – основний виклик для розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні.

Так, на рівні всієї держави, однією з ключових установ, яка ефективно реагує на надзвичайні ситуації, є Рада національної безпеки і оборони України. Згідно з Конституцією України, ця рада виконує роль координаційного органу з питань національної безпеки і оборони при Президентові України [67].

Якщо раніше РНБО здійснювала більш консультативно-дорадчу функцію, то зараз це командний центр прийняття рішень на загальнодержавному рівні. На

обласному рівні, з моменту утворення в обласних центрах обласних військових адміністрацій [68], такий функціонал виконують Ради оборони областей [69]. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 року № 181-р, ухвалено план впровадження та забезпечення заходів, пов'язаних із встановленням правового режиму воєнного стану в Україні. У цьому плані визначено ради оборони регіонів як органи, відповідальні за реалізацію конкретних заходів в рамках правового режиму воєнного стану [70].

Вагомим викликом для командного менеджменту під час війни став відтік кадрів, оскільки велика кількість державних службовців східної та південної частини держави вимушено залишили свої домівки. Проте, лише чітко організована команда, з розумним, відданим і дисциплінованим персоналом, який вміє швидко перелаштовуватись та перенавчатись може забезпечувати належний рівень виконання завдань державного органу [71;188].

Задля оперативного вирішення питання, із прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [72], на загальнодержавному рівні було прийнято рішення про призначення на посади державної служби без проведення конкурсного відбору.

Починаючи з часів пандемії COVID-19, у зв'язку із введенням воєнного стану, одним із суттєвих викликів для командного менеджменту стало введення нової форми роботи державних службовців – дистанційної. Велика кількість державних службовців наразі вимушена працювати дистанційно. Спочатку експертами НАДС були розроблені методичні рекомендації щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративних приміщень державних органів [73]. Пізніше Кабінет Міністрів України прийняв постанову щодо "Деяких питань організації роботи державних службовців та працівників державних органів під час воєнного стану", яка передбачала можливість впровадження дистанційної роботи для державних службовців у разі існування відповідних організаційних та технічних можливостей для виконання їх службових обов'язків [74]. Однак, такий формат роботи значно підвищив ризик

неможливості здійснення продуктивного контролю з боку керівника за ефективним використанням робочого часу працівника. Можливі технічні збої, відсутність підключення до всесвітньої чи локальної мережі також тягнуть за собою ризик зниження ефективної роботи команди на державній службі.

Війна також внесла свої корективи у посадові обов'язки державних службовців, адже окремий функціонал зазнав суттєвих змін. Такі процеси спричинили ще одну загрозу для командного менеджменту – недостатній професійний рівень керівника – лідера для правильної постановки завдань перед підлеглими. Крім того, нормативно-правова база актів законодавства, які діють під час правового режиму воєнного стану, є досить застарілою, такою, що потребує додаткових роз'яснень. Вкрай важливою є спроможність лідера швидко приймати рішення в умовах недостатньої кількості інформації. Готовність швидко та впевнено ухвалити рішення у цих умовах забезпечує рух команди вперед та допомагає долати кризу.

Вагомим викликом також є психологічний фактор, адже від психо-емоційного стану лідера багато в чому залежить психо-емоційний стан команди та навпаки. Під час війни однією із загроз для командного менеджменту є психологічна нестабільність команди, що може приймати імпульсивні, необдумані рішення.

Державна служба в Україні поступово виходить на орієнтованість до інституту лідерства. Керівник має ставитися до підлеглих, як до однодумців. Команда теж повинна формуватися з однодумців. Невід'ємною частиною цього процесу є управління людськими ресурсами. Однак, державна служба на сьогодні застосовує лише один з його підходів — облік та, частково, підбір персоналу. Причиною цього є низька оплата праці державних службовців, та, відповідно, неможливість запропонувати конкурентні умови праці [75;178].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що усі процеси розвитку командного менеджменту на державній службі призупинились, або зазнали викликів та загроз в умовах правового режиму воєнного стану.

## Висновки до розділу 2

У розділі досліджено генезу поняття «тимбілдинг» як основи розвитку командного менеджменту на державній службі. Зокрема, узагальнюючи позиції науковців підсумовано, що під тимбілдингом розуміють техніку управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів.

Проаналізовано практику приватних компаній в питанні застосування технологій тимбілдингу, з метою впровадження практичного досвіду на державній службі. Виокремлено, що однією з найважливіших функцій тимбілдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії.

Узагальнено, що найбільш типовими помилками керівників під час проведення тимбілдингу є згуртування усіх з усіма, організація заходу «для галочки», відсутність мети та завдання, невстановлення ключових показників ефективності, неправильний вибір активності для аудиторії, нерегулярність, не вимірювання ефективності команди до та після заходу.

Підсумовано, що на загальнодержавному рівні координуючу функцію, у тому числі у напрямку тимбілдингу, на державній службі здійснює Національне агентство з питань державної служби та її консультативно-дорадчий орган - Рада управління людськими ресурсами державної служби.

Досліджено інноваційні технології застосування тимбілдингу у сфері публічного управління в зарубіжних країнах. Зокрема, вивчено досвід таких розвинених країн як Сполучені Штати Америки, Королівство Великобританія, Австралія, Республіка Польща. Увагу зосереджено на методиках компаній-лідерів, які спеціалізуються на тимбілдинг-процесах.

Особливу увагу зосереджено на питанні викликів та загроз, спричинених розвитком командного менеджменту на державній службі. На сьогодні війна – основний виклик для розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні.

### РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Позитивні тенденції розвитку командного менеджменту на державній службі на прикладі Хмельницької обласної державної адміністрації

Торкаючись питання управління в окремих органах державної влади, можна прийти до висновку, що, у переважній більшості, ці органи діють за моделлю єдиноначальності. Принцип єдиноначальності виконавчої влади робить керівництво оперативним і сприяє використанню індивідуальних навичок і досвіду керівників. Однак, це також призводить до збільшення особистої відповідальності керівника, оскільки він несе відповідальність за дії всього органу державного управління.

Однак, у єдиноначальних органах виконавчої влади, таких як міністерства, поєднання принципу єдиноначальності з колегіальністю. Вони створюють колегії, які включають керівника органу, його заступників, інших керівників і фахівців. Колегія розглядає найважливіші питання управління у відповідній галузі або сфері.

Колегіальні органи представляють організовані групи осіб, яким надано перевагу у прийнятті рішень у всіх справах, що належать до їхньої компетенції. У колегіальних органах рішення розглядаються та приймаються під час засідань більшістю їхніх членів [76; 122].

Місцева державна адміністрація є органом виконавчої влади на місцевому рівні та входить до системи органів виконавчої влади. Місцева державна адміністрація виконує владні повноваження на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці в рамках своїх повноважень і відповідно до делегованих їй повноважень відповідною радою.

Правовий статус місцевих державних адміністрацій встановлюється Конституцією України, цим Законом та іншими законами України. Місцеві державні адміністрації у своїй діяльності керуються Конституцією України, цим та іншими законами України, актами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади вищого рівня, а районні державні адміністрації в Автономній Республіці Крим - також рішеннями та постановами Верховної Ради Автономної Республіки Крим, рішеннями Ради міністрів Автономної Республіки Крим, прийнятими у межах їх повноважень. Місцеві державні адміністрації очолюють голови відповідних місцевих державних адміністрацій [77].

Зважаючи на особливості правового статусу, місцеві державні адміністрації є яскравим прикладом органу державної влади, у якому впроваджено засади командного менеджменту на державній службі.

Так, згідно зі статтею 10 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», перший заступник та заступники голів місцевих державних адміністрацій виконують завдання, що визначені головами відповідних державних адміністрацій, і несуть персональну відповідальність за стан справ на ввірених їм ділянках роботи.

Згідно зі статтею 11 цього ж Закону, керівники структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій очолюють відповідні підрозділи і несуть особисту відповідальність перед головами відповідних державних адміністрацій за виконання покладених на ці підрозділи завдань.

Переваги командної форми організації групової роботи полягають в можливості гнучкого реагування на зміни в ситуації: своєчасного, а іноді навіть передчасного реагування на загрози та використання можливостей, що виникають, а також в ефективному використанні різноманітних навичок та талантів усіх членів команди. Ще однією перевагою командного управління є те,

що воно може, принаймні у теорії, значно скоротити кількість рівнів управління [78; 83].

Розглянемо впровадження командного менеджменту на державній службі на прикладі Хмельницької обласної державної адміністрації.

Розпорядженням голови Хмельницької обласної державної адміністрації від 10.03.2021 року №287/2021-р було затверджено розподіл обов'язків між головою, першим заступником, заступниками голови обласної державної адміністрації.

Зокрема, визначено, що голова обласної державної адміністрації:

1. Забезпечує керівництво діяльністю обласної державної адміністрації, орієнтованою на виконання Конституції України, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, а також інших органів виконавчої влади вищого рівня. Керує роботою першого заступника, заступників голови, керівника апарату обласної державної адміністрації, а також голів районних державних адміністрацій. Здійснює взаємодію з Офісом Президента України, Кабінетом Міністрів України, центральними органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування;

2. Узгоджує діяльність територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади та сприяє вирішенню завдань, що покладені на ці органи;

3. Вносить пропозиції Президенту України щодо нагородження державними нагородами України жителів області та погоджує кандидатури, які пропонуються для відзначення центральними органами влади.

4. Інформує Президента України, Кабінет Міністрів України та регулярно подає звіти щодо виконання обласною державною адміністрацією покладених на неї повноважень. Також розглядає стан суспільно-політичного, соціально-економічного розвитку області та подає пропозиції з питань вдосконалення чинного законодавства України та практики його виконання, а також системи державного управління [79].

Розподілом обов'язків також визначено перелік органів виконавчої влади, правоохоронних органів та органів військового командування, взаємодію із

якими, та консультативно-дорадчих органів, керівництво роботою яких, здійснює безпосередньо голова обласної державної адміністрації.

Такий розподіл обов'язків затверджений з метою забезпечення ефективного функціонального керівництва та здійснення контролю за усіма напрямками роботи обласної державної адміністрації.

Варто окремо зауважити, що у зв'язку із введенням правового режиму воєнного стану та набуттям статусу обласної військової адміністрації розподіл обов'язків між керівництвом був дещо зміненим.

Зокрема, розпорядженням начальника Хмельницької обласної військової адміністрації від 29 вересня 2022 року №362/2022-р було затверджено розподіл обов'язків між начальником, першим заступником, заступниками начальника обласної військової адміністрації на період дії воєнного стану.

Діяльність заступників начальника обласної військової адміністрації також розподілена за функціональним принципом, зокрема включає:

- 1) першого заступника начальника,
- 2) заступника начальника обласної військової адміністрації з питань агропромислового комплексу та земельних відносин, екології і природокористування, культури, інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю,
- 3) заступника начальника обласної військової адміністрації з питань інфраструктури, будівництва, енергетики, житлово-комунального господарства, охорони здоров'я та здійснення заходів з децентралізації,
- 4) заступника начальника обласної військової адміністрації з питань соціального захисту населення, освіти і науки, молоді, спорту та архівної справи,
- 5) заступника начальника обласної військової адміністрації з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації [80].

Хмельницька обласна державна адміністрація функціонує у складі апарату та її структурних підрозділів. Структурний підрозділ місцевої державної адміністрації утворюється головою адміністрації та входить до її складу, призначений для виконання певних завдань в межах відповідної

адміністративно-територіальної одиниці. Основною метою цього підрозділу є здійснення державної політики в конкретних галузях на відповідній території. Керівництво структурним підрозділом здійснює керівник структурного підрозділу [81].

Розподіл галузевих повноважень серед структурних підрозділів є прерогативою голови (начальника) обласної державної (військової) адміністрації.

Відповідно до Закону України "Про місцеві державні адміністрації", голови місцевих державних адміністрацій формують склад таких адміністрацій. З урахуванням виділених бюджетних коштів на підтримку відповідних місцевих державних адміністрацій і відповідно до вимог Закону України "Про основні принципи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності", їх голови встановлюють структуру цих адміністрацій [77].

Згідно із Законом України "Про правовий режим воєнного стану", структуру та штатний розпис обласних і Київської міської військових адміністрацій, а також районних військових адміністрацій та військових адміністрацій населених пунктів, що розташовані в областях, де не сформовані обласні військові адміністрації, затверджує Головнокомандувач Збройних Сил України за пропозицією начальника відповідної військової адміністрації [49].

Станом на 18 вересня 2023 року в Хмельницькій обласній військовій адміністрації затверджено такий перелік структурних підрозділів: Управління розвитку агропромислового комплексу та земельних відносин; Департамент економічного розвитку; Департамент соціального захисту населення; Управління інфраструктури; Департамент освіти і науки; Департамент фінансів; Департамент охорони здоров'я; Департамент природних ресурсів та екології; Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій; Департамент з питань оборонної роботи та цивільного захисту; Департамент розвитку громад, будівництва та житлово-комунального господарства; Управління молоді, фізичної культури і спорту; Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації; Служба у справах дітей; Державний

архів Хмельницької області; Відділ містобудування та архітектури облдержадміністрації; Сектор запобігання та виявлення корупції; Сектор з питань внутрішнього аудиту.

Прикладом успішного командного менеджменту є вертикаль керівництва: начальник обласної адміністрації, профільний заступник, керівник структурного підрозділу. Вирішення проблемних питань здійснюється колективно, шляхом проведення нарад, обговорень, підготовки звітних матеріалів.

Згідно зі статтею 39 Закону України "Про місцеві державні адміністрації," голови місцевих державних адміністрацій формують консультативні, дорадчі та інші підпорядковані органи, служби та комісії для сприяння виконанню завдань місцевих державних адміністрацій. Члени цих органів діють на засадах громадянської участі та громадськості, і голови визначають їх завдання, функції та склад [77].

При Хмельницькій обласній військовій (державній) адміністрації утворені та діють 87 консультативно-дорадчих органів (додаток).

Діяльність зазначених органів спрямовується та координується безпосередньо начальником, заступниками начальника або керівником апарату обласної військової адміністрації. Кожен дорадчий орган є колегіальним, проводить засідання з певною періодичністю та за результатами засідань готує рекомендації щодо вдосконалення конкретного напрямку діяльності адміністрації.

Варто зауважити, що окремі повноваження обласної військової адміністрації є дискреційними і допускають високий ступінь корупційних ризиків. Такі повноваження реалізуються у формі одноосібного прийняття рішення начальником адміністрації. Наприклад, повноваження щодо визначення критично важливими з питання життєдіяльності громади окремих підприємств чи надання дозволу на виїзд за межі України водіям, що здійснюють перевезення гуманітарних чи медичних вантажів для потреб Збройних Сил України чи населення. З метою мінімізації корупційних ризиків у вказаних напрямках діяльності діють робочі групи, які опрацьовують документи, що надходять від

заявників та готують обґрунтовані рекомендації начальнику обласної адміністрації щодо прийняття рішення про погодження чи про відмову у погодженні поданих документів.

Відповідно до Регламенту Хмельницької обласної державної адміністрації для взаємного обговорення питань, що належать до компетенції обласної державної адміністрації, а також для обговорення стратегічних напрямів її роботи, головою обласної державної адміністрації видавано розпорядження щодо утворення колегії обласної державної адміністрації. Ця колегія складається з голови обласної державної адміністрації, його заступників, керівника апарату та керівників структурних підрозділів обласної державної адміністрації. Також до складу цієї колегії можуть входити за узгодженням керівники місцевих органів, посадові особи органів місцевого самоврядування, голови районних державних адміністрацій та представники громадських організацій, підприємств, установ та організацій за їхніми пропозиціями [82].

Командний менеджмент також знайшов свій прояв під час реалізації процедури погодження проєктів розпоряджень голови адміністрації. Зокрема, працівники апарату, які відповідали за обробку проєкту розпорядження (включаючи працівників юридичного управління та управління документального забезпечення), а також перший заступник голови або заступник голови обласної державної адміністрації, відповідальний за підготовку проєкту розпорядження, і, у разі необхідності, інші заступники голови, відправляють проєкт керівникові апарату обласної державної адміністрації. Лише після такого погодження, за відсутності зауважень, приймається відповідне управлінське рішення голови адміністрації.

В цілому, Хмельницька обласна військова (державна) адміністрація застосовує як принцип єдиноначальності, так і принцип колегіальності при прийнятті управлінських рішень, які гармонійно поєднуються під час реалізації повноважень органу державної влади.

Задля перевірки рівня ефективності командного менеджменту на державній службі в обласній військовій адміністрації було проведено тренінг

«Успішне командоутворення (тимбілдинг)» серед керівників структурних підрозділів апарату обласної адміністрації. Метою тренінгу визначено створення якісної соціально-психологічної атмосфери колективу після його проходження. Серед ключових завдань виокремлено розвиток згуртованості та вміння працювати у команді та формування сприятливого психологічного клімату. Вправами, які можна визначити найбільш продуктивними, з максимальним рівнем зворотного зв'язку, були: «Мовчить і говорить дзеркало», «Безлюдний острів», «Збери свою команду», «Командні ролі» та «Методика вирішення проблем».

За результатами проведеного тренінгу виявлено високий рівень лідерських якостей та стресостійкості у керівників, встановлено, що респондентам необхідно покращити рівень адекватного сприйняття помилок та рівень самопрезентації. Загальною тенденцією є необхідність проведення тренінгів щодо підвищення рівня ораторського мистецтва керівників та рівня оволодіння техніками протидії заходам маніпулятивного характеру.

Крім того, працівникам апарату та структурних підрозділів адміністрації було запропоновано пройти опитування у формі анкетування щодо готовності роботи у команді. Загалом в опитуванні взяли участь 96 осіб. Із запропонованих запитань узагальнено наступні висновки:

1. Понад 65% респондентів задоволені роботою у команді всередині структурного підрозділу (відділу, сектору);
2. Понад 45% респондентів задоволені роботою у команді на рівні органу влади;
3. Понад 90% респондентів вважають, що володіють професійними навичками, необхідними для якісного виконання завдань;
4. Близько 5% респондентів вбачають за необхідне докорінно змінити методи впливу для якісного виконання завдань;
5. Понад 75% респондентів вважають тимбілдинг необхідною складовою командного менеджменту на державній службі.

### 3.2. Практичні рекомендації з розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні

Безсумнівною передумовою для сучасної філософії менеджменту, яка відповідає актуальним викликам, є визнання зростаючої важливості ролі індивіда, його професійної кваліфікації, особистих якостей, а також всієї системи міжособистих відносин у діяльності організації. Процеси гуманізації та соціалізації управління, встановлення позитивного соціально-психологічного середовища у колективі, підтримка відкритості в управлінні, сприяння креативності та командній роботі, протидія «цифровому перетворенню людини» через широке впровадження цифрових технологій і багато інших аспектів є лише частиною переліку напрямів для подальшого розвитку менеджменту [83; 80].

Тактичне планування ресурсів управлінської команди — це організована послідовність дій, розроблених з метою реалізації стратегічної місії команди; Планування роботи команди на поточний період призначене для встановлення чітко вираженої мети та завдань. Лідер спільно з командою розробляє пропозицію щодо вирішення проблеми на основі результатів тактичного планування, керуючись наступними принципами:

1. Лідер команди повинен визначити, які конкретні тактичні цілі, впливаючи зі стратегічної мети, має виконувати команда.

2. Розробка пропозиції щодо вирішення проблеми здійснюється, враховуючи наявні ресурси і обмеження з питань часу [66; 70].

Для впровадження смартізації, необхідно розробити стратегію, що розпочинається з визначення цілей. Серед найпоширеніших підходів до визначення цілей вважається SMART-підхід. Початки цього підходу відстежуються в роботах Пітера Друкера, хоча він в основному описував критерії управлінських цілей, що мали вписуватися в контекст "розумного управління". Перше відоме використання терміну «SMART» з'явилося у 1981 році у роботі Дж.Т. Дорана. Він визначив, що цілі повинні відповідати таким критеріям:

- 1) "specific" - конкретний (що потрібно досягти);

- 2) "measurable" - вимірюваний (яким чином результати будуть вимірюватися);
- 3) "achievable" - досяжний (за яких обставин ціль може бути досягнута);
- 4) "relevant" - актуальний (визначення актуальності цілі);
- 5) "time-bound" - обмежений часом / визначення часових рамок (визначення терміну, коли ціль має бути досягнута) [84; 42].

Процес цифрової трансформації та загальна глобалізація перетворюють стандартне уявлення про робоче місце та його роль у виробництві та управлінні. Нові бізнес-моделі все частіше акцентують на формах праці поза межами організації, зокрема на фрілансі. Розподіленість працівників за простором вимагає розробки нових методів для підтримки здорового морально-психологічного середовища та створення комфортних умов праці. Гнучкі форми організації трудового процесу та трудових відносин вимагають інноваційних підходів до управління і внесення змін у класичну формальну ієрархію [83; 77].

Завдяки прийняттю розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р "Деякі питання реформування державного управління України" на загальнодержавному рівні було закріплено, що ефективне управління є ключовим чинником для змагання на ринку та сприяє розвитку економіки країни, а також є необхідною умовою для європейської інтеграції.

Стратегією реформування державного управління України на період з 2022 по 2025 роки передбачено, що очікуваними результатами реформи управління до 2025 року будуть:

забезпечення надання якісних послуг та створення зручних адміністративних процедур для громадян і бізнесу;

формування системи професійної та політично нейтральної державної служби, яка спрямована на захист інтересів громадян;

розвиток ефективних та відкритих перед громадянами державних установ, що визначають державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку країни [85].

Голова НАДС Наталія Алюшина виділяє такі найбільш пріоритетні напрями діяльності НАДС, передбачені Стратегією:

класифікація посад державної служби;

забезпечення прозорості та конкурентної системи оплати праці для державних службовців;

чесний прозорий відбір на посади державної служби;

впровадження HRMIS (Інформаційної системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати) на державній службі;

створення Вищої школи публічного управління [87].

Однак, варто зауважити, що Стратегію було прийнято до запровадження в Україні правового режиму воєнного стану. Отже, не враховано виклики та загрози сьогодення, що виникли в умовах війни.

Вважаємо, що командний менеджмент є основою, яка здатна втримати вертикаль влади та утвердити її авторитет в умовах війни. На кожному рівні публічного управління необхідний сильний лідер, якому довірять підлегли та якого боятимуться підвести. Водночас, команда повинна мати мотивацію та ресурс до виконання поставлених задач.

Впровадження системи тайм-менеджменту передбачає формування у працівників часової компетентності. Ця компетентність включає в себе уміння ефективно управляти часом, а також враховувати психологічні аспекти, пов'язані з уявленням про час і організацією робочого графіка. Все це сприяє досягненню емоційної стабільності, збільшенню стійкості до стресів і розвитку навичок самоорганізації. Часова компетентність передбачає такі навички, як раціональне планування та оптимальне використання часу, об'єктивна оцінка часових ресурсів, розробка часової стратегії для досягнення поставлених завдань. Крім того, вона визначає важливість керування власним часовим бюджетом і інтеграцію в соціальні групи на основі спільного розуміння і оцінки часових аспектів [88; 105].

З метою підвищення результативності державного управління та діяльності державних служб в умовах воєнного стану і визначення можливостей

зменшення чисельності їхнього персоналу, було розпочато проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Методику здійснення цього аудиту було затверджено відповідним наказом Національного агентства України з питань державної служби від 14 липня 2022 року під номером 57-22. Очікуваними результатами функціонального аудиту є:

обґрунтована ідентифікація суттєвих і актуальних функцій;

виключення або перегляд застарілих та неактуальних функцій;

усунення дублювання функцій між різними структурними підрозділами;

підготовка списку функцій, які потребують автоматизації;

визначення типів виконуваних функцій;

визначення режиму роботи працівників в умовах воєнного стану;

розроблення пропозицій щодо оптимізації чисельності персоналу органу виконавчої влади;

розрахунок потенційних економічних заощаджень на утримання органу виконавчої влади та оплату праці [89].

Безумовно, оптимізація органів виконавчої влади є вимогою часу. Дублювання функцій державних органів, утримання державного апарату у необґрунтованій кількості призводить до зниження ефективності реалізації державної політики. Функціональний аудит є одним із методів реалізації командного менеджменту. До учасників процесу функціонального аудиту входять: голова органу виконавчої влади; відділ управління персоналом; спеціалізований структурний підрозділ, який відповідає за функціональний аудит (у випадку його наявності); фінансовий відділ; керівники окремих структурних підрозділів та державні службовці категорії "В", призначені органом виконавчої влади у випадку, коли створення окремого структурного підрозділу вважається нецільовим. Лише командна робота у вказаному напрямку дозволить сукупно вивчити та обґрунтувати усі складові реформи (кадрові, фінансові, юридичні) та прийняти виважені управлінські рішення.

Невід'ємною частиною удосконалення системи державного управління є підвищення якості професійної підготовки державних службовців та посадових

осіб місцевого самоврядування. Механізм формування та розміщення замовлень на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування наразі несправедливо працює, що обмежує розвиток ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти і створює нерівні умови для навчальних закладів різних форм власності [85].

Перспективним елементом навчання державних службовців є навчання тимбілдингу. Такі знання дозволяють не лише спільно підвищити професійний рівень команди, а й налагодити мікроклімат у колективі. Вважаємо, що надважливим є участь у таких навчаннях не лише спеціалістів, а й керівників.

На особливу увагу заслуговують професійні компетентності, якими повинен володіти державний службовець для готовності працювати в команді. Орієнтовний перелік загальних професійних компетентностей державних службовців визначений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 № 201-20, яким затверджено Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). До останніх, зокрема, віднесено професійні знання, знання законодавства, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, досягнення результатів, робота з інформацією, цифрова грамотність, виконання на високому рівні поставлених завдань [86].

Вбачається, що задля можливості впровадження ефективного командного менеджменту державні службовці повинні володіти, принаймні, таким переліком основних компетентностей, як:

професійні знання, що включають в себе знання основних засад державної політики з цифрових трансформацій, знання про основоположні права та свободи людини і громадянина, знання державної мови, знання практики впровадження управлінських рішень та інструментів взаємодії органу влади з інститутами громадянського суспільства та багато інших необхідних фахових знань;

лідерство, що включає в себе можливість застосування методу мотивації у роботі; сприяння розвитку особистісних умінь та навичок; можливість делегування завдань задля підвищення рівня організаційної культури державної служби;

прийняття ефективних рішень, яке передбачає здатність прийняття вчасних, необхідних управлінських рішень, з урахуванням факторів ризику, наявність фахового аналітичного мислення, самостійність та ініціативність у внесенні пропозицій чи вирішенні нагальних питань;

комунікація та взаємодія, що включає в себе вміння будувати відносини на партнерських засадах та визначати інтереси зацікавлених осіб, здатність до ефективної взаємодії сторін, відсутність страху перед публічними виступами та вміння застосовувати методи ефективної аргументації та комунікації;

результативність, що включає в себе здатність до конкретного формулювання візії та цілей, орієнтованість на результат, вміння якісно вирішувати проблемні питання;

робота з інформацією, що включає в себе здатність працювати з базами даних законодавства та працювати в умовах електронного урядування.

При формуванні команди важливі не тільки професійні навички та знання учасників, але й те, чи є у працівника готовність бути командною особистістю. Можливо, цей фактор є одним із найголовніших. При підборі кадрів, підвищенні кваліфікації державних службовців цьому необхідно приділяти значну увагу. Таку готовність можливо перевірити шляхом моніторингу виконання завдань у стресових ситуаціях, розподілу спільного завдання між кількома виконавцями, в ході проведення тимблдинг-тренінгів тощо. Від правильності побудови політики щодо добору та просування по службі персоналу залежить ефективність розвитку командного менеджменту на державній службі.

### Висновки до розділу 3

Місцева державна адміністрація представляє собою місцевий орган виконавчої влади та складову частину системи органів виконавчої влади. У межах своєї компетенції вона відповідальна за здійснення виконавчої влади на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці і виконує повноваження, які їй делегують відповідні ради.

У розділі досліджено основні позитивні аспекти реалізації командного менеджменту на державній службі на прикладі Хмельницької обласної військової адміністрації.

Зокрема, охарактеризовано ефективність розподілу обов'язків між начальником, першим заступником, заступниками начальника обласної військової адміністрації на період дії воєнного стану, вивчено питання, які належать до виключної компетенції начальника обласної адміністрації, проаналізовано ефективність функціоналу його галузевих заступників.

Крім того, вивчено діяльність консультативно-дорадчих органів, які функціонують при Хмельницькій обласній військовій адміністрації з метою реалізації ефективного командного менеджменту у вказаному органі державної влади.

Також охарактеризовано основні питання реформування державного управління України та перспективи їх розвитку. Зосереджено увагу на цифровізації та загальній глобалізації управлінських процесів. Окреслено перспективи застосування технологій таймменеджменту.

Окремо досліджено питання необхідності оптимізації органів виконавчої влади, зокрема в контексті реалізації командного менеджменту на державній службі.

Акцентовано на необхідності підвищення якості професійного навчання державних службовців, на адаптації такого навчання до реалій сьогодення. Зосереджено увагу на професійних компетентностях державного службовця, необхідних для розвитку командного менеджменту на державній службі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі сформовано ряд теоретичних, методичних і практичних положень щодо розвитку командного менеджменту на державній службі. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань.

1. З'ясовано, що важливим напрямком реалізації управлінських функцій є командний менеджмент. Його розвиток на кожному етапі реалізації управлінських повноважень є основою для розвитку команди, її здібностей, злагодженої та ефективної роботи.

Окрім управлінського, досліджено також психологічний аспект розвитку командного менеджменту, оскільки ефективну команду обов'язково характеризують такі показники, як чіткі цілі, необхідні навички та вміння, взаємна довіра. Досліджено перелік властивостей і критеріїв, які притаманні керівнику або лідеру, а також визначено якості, яких вони повинні уникати, якщо бажають досягти успіху. Узагальнено, що успішне створення та результативна робота команд в організації передбачають посилення ролі менеджера як лідера, внесення змін у систему управління та комунікації в організації, зміну організаційної культури та стилів управлінського лідерства.

Узагальнено, що командою можна назвати спеціально утворений колектив осіб, об'єднаний для спільної праці з метою досягнення спільних цілей або завдань. Причому таке формулювання актуальне для будь-якого колективу, як у приватній сфері, так у сфері державної служби. Команду об'єднують такі характерні ознаки, як наявність спільної мети, співробітництво, визначені статусно-рольові відносини, лідерство, згуртованість, відпрацьовані комунікативні зв'язки, усталені традиції, схожість життєвих цінностей, специфічні методи вироблення колективних рішень, сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Ефективну команду характеризують чіткі цілі; необхідні навички та вміння; взаємна довіра. Кількість членів команди, або її склад, має значний вплив на ефективність її роботи. Від складу команди залежить

їхня здатність до взаємодії між собою, рівень участі кожного члена в групових процесах, імовірність утворення підгруп та інші аспекти роботи команди.

2. Вивчено різні підходи та методи реалізації управлінських функцій, які сприяють підвищенню ефективності роботи команд та досягнення бажаних результатів. У цьому контексті надважливою є мотивація працівника до виконання поставлених завдань, оскільки вона є базовою частиною винагороди. Розрізняють різні методи мотивації персоналу: економічні, адміністративні, цільові, метод зміни функціональних обов'язків, партисипативності, психологічні, усунення негативних стимулів. Нерідко керівники вдаються до застосування психологічних методів управління. Ці методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та здійснення впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів. Також у командному менеджменті досить часто застосовуються методи систематизованого пошуку. Ці методи сприяють структуруванню процесу генерації творчих ідей шляхом використання чітких та послідовних алгоритмів, що спрямовані на досягнення творчих рішень. Загалом, методи керування командою ґрунтуються на загальних підходах до управління персоналом у рамках організації.

3. Проаналізовано вагомий фактор впливу на розвиток командного менеджменту – лідерство. Узагальнено, що лідерство – форма управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному підході для конкретної ситуації у співіснуванні різних джерел впливу і спрямоване на досягнення організаційних цілей. Для успішного керівництва організацією, лідер повинен мати глибокі знання сучасного менеджменту і виявляти здібності до управління колективом. Розвиток і формування лідерського потенціалу залежать від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Один з ключових аспектів діяльності лідера полягає в управлінні змінами. Найсприятливішою ситуацією для створення психологічного комфорту є та, коли керівник організації одночасно є неофіційним лідером. Але така ситуація можлива здебільшого у невеликих колективах. Реальнішим і цілком прийнятним є варіант, коли формальний і неформальний лідер взаємодоповнюють один одного.

4. Окреслено питання організації спільних заходів для розвитку команд. У цьому напрямку ефективним є питання застосування технологій тимбілдингу. Питання реалізації методу тимбілдингу є недостатньо розкритим, тому це питання є актуальним на сучасному етапі розвитку державної служби. Teambuilding являє собою систему заходів, направлених на побудову із звичайного робочого колективу успішної команди, де кожний учасник максимально розкриває свої здібності і виконує саме ті задачі, в яких він особливо хороший. Однією з ключових функцій тимбілдингу є виявлення можливих конфліктів між людьми і визначення шляхів побудови сприятливих взаємин, що особливо актуально на початковому етапі формування колективу. В Україні тимбілдинг вперше з'явився приблизно в середині 1990-х років, але належне поширення і використання він отримав тільки у останні роки. Проект тимбілдингу має дві основні стадії: перша - створення згуртованості колективу під час відкриття організації, і друга - щоденна робота над підтриманням командного духу, зміцненням міжособистих стосунків і вирішенням потенційних конфліктів. В цьому контексті мотивація стає ключовим фактором у формуванні успішної корпоративної культури та психологічного комфорту державних службовців у сучасному державному органі.

На загальнодержавному рівні координуючу функцію, у тому числі у напрямку тимбілдингу, на державній службі здійснює Національне агентство з питань державної служби.

5. Досліджено зарубіжний досвід інноваційних і дуже ефективних нових ідей для командоутворення. Для прикладу, у Республіці Польща популярністю користується «EnterTraining» – це концепція, яка поєднує навчання та розваги. Вона дотримується тих же принципів, що й будь-яка інша компанія: ресурси використовуються для досягнення конкретних цілей, а потім присуджуються винагороди. Інтеграція команди не завжди має ґрунтуватися на розвагах. В усьому світі стає все більш модним залучати компанії та співробітників до так званої корпоративної соціальної відповідальності. Уміло проведена діяльність

може принести багато переваг працівникам, завдяки чому останні почуваються цінними, відповідальними та більш потрібними.

Залежно від країни змінюються організації-лідери, що займаються впровадженням тимбілдингу. Так, наприклад, у Великій Британії тимбілдинг-компанії можна найняти з різних причин: щоб запровадити нові способи роботи, відточити наявні навички, створити командний дух або просто як засіб підвищити моральний дух компанії.

У Сполучених Штатах Америки багато тимбілдинг-компаній створили вражаючу пропозицію семінарів і програм для розвитку конкретних навичок, зокрема вирішення проблем, розв'язання конфліктів, ділових мереж, ефективного лідерства та оптимізації робочих процесів.

В свою чергу тимбілдинг-компанії в Австралії залучають свій досвід, знання та роки досліджень у розробку індивідуального досвіду командоутворення.

6. Торкаючись питання викликів та загроз, що виникають при здійсненні командного менеджменту на державній службі, підсумовано, що ефективним був би їх прорахунок наперед, а також завчасний пошук можливих шляхів вирішення таких проблем. В умовах правового режиму воєнного стану командний менеджмент зазнав суттєвих змін. На сьогодні війна – основний виклик для розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні.

Вагомим викликом для командного менеджменту під час війни став відтік кадрів, оскільки велика кількість державних службовців східної та південної частини держави вимушено залишили свої домівки.

Війна також внесла свої корективи у посадові обов'язки державних службовців. Такі процеси спричинили ще одну загрозу для командного менеджменту – недостатній професійний рівень керівника – лідера для правильної постановки завдань перед підлеглими.

Крім того, нормативно-правова база актів законодавства, які діють під час правового режиму воєнного стану, є досить застарілою, такою, що потребує

додаткових роз'яснень. Вкрай важливою є спроможність лідера швидко приймати рішення в умовах недостатньої кількості інформації.

Вивчено перспективи розвитку командного менеджменту на державній службі. Зокрема, досліджено вплив цифровізації та загальної глобалізації на звичайне уявлення про посаду та її функцію в виробництві і управлінні.

Оптимізація органів виконавчої влади є вимогою часу. Дублювання функцій державних органів, утримання державного апарату у необґрунтованій кількості призводить до зниження ефективності реалізації державної політики.

Державні службовці є одним із ключових механізмів впровадження ефективної політики держави, керівники - управлінці на усіх щаблях державотворення повинні максимально оперативно реагувати на зміни та організувати виконання поставлених завдань.

7. Проаналізовано досвід впровадження командного менеджменту на державній службі на прикладі Хмельницької обласної державної адміністрації.

Так, місцева державна адміністрація виконує виконавчі функції на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці в межах своїх повноважень та виконує завдання, делеговані їй відповідною радою. Хмельницька обласна державна адміністрація функціонує у складі апарату та її структурних підрозділів. Розпорядженням голови обласної державної адміністрації затверджено розподіл функцій між головою, першим заступником, заступниками голови обласної державної адміністрації.

Прикладом успішного командного менеджменту є вертикаль керівництва: начальник обласної адміністрації, профільний заступник, керівник структурного підрозділу. Вирішення проблемних питань здійснюється колективно, шляхом проведення нарад, обговорень, підготовки звітних матеріалів.

При Хмельницькій обласній військовій (державній) адміністрації утворені та діють 87 консультативно-дорадчих органів. Діяльність зазначених органів спрямовується та координується безпосередньо начальником, заступниками начальника або керівником апарату обласної військової адміністрації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лі Якокка. Кар'єра менеджера. – Попурі, 2017. – 528 с. URL: <https://infotour.in.ua/yakokka.htm> (дата звернення: 18.08.2023).
2. Тлумачний англо-український словник економічних термінів з елементами теорії та проблематики. Дидактичний довідник. – Кіровоград: видавець Лисенко В.Ф., 2015. – 130 с.
3. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri Harper & Row, 1988 - 777 p.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – VIII, 1728 с.
5. Франчук Т.Й., Ковальчук В.Ю. Основи командоутворення в контексті формування педагогічного колективу. Проблеми сучасної психології. 2012. Випуск 15. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2012-15.%p>
6. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації / Шведа Н. М. // Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. — Т. : ФОП Паляниця В. А. — С. 236–254.
7. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с., іл.
8. Драч І. І. Командний менеджмент як умова реалізації компетентнісного управління підготовкою майбутніх фахівців / І. І. Драч // ScienceRise. Pedagogical Education. - 2015. - № 6(5). - С. 8-12. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/text\\_2015\\_6%285%29\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2015_6%285%29_3)
9. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта: науково-практичний журнал* Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К.Д. Ушинського. – 2014. – № 5. – С. 24–30.

10. Методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни «Формування ефективної команди» / укладач Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2019. – 120 с.
11. Макадамс Д. Неденежные формы поощрения: денежный эквивалент и материальные награды // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Дороти Бергер, Ланс Бергер. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 290–314.
12. Management Richard L. Daft, Alan Benson // Cengage Learning, 2016. - 608 с.
13. Spranger E. Lebensformen : Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit / E. Spranger// Halle a. S. : Verlag Max Niemeyer, 1922. – 550 с.
14. Study guide to accompany Management, 5. ed., Richard L. Daft: Richard L. Daft, Stephen R. Hiatt, Dryden Press, Fort Worth, 2000, 473 с.
15. Батюк Б. Б. Партисипативний менеджмент як один з методів прийняття управлінських рішень / Б. Б. Батюк, О. Я. Батюк // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. 2010. Том 12. № 2 (44). Частина 5. С. 3-7.
16. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. — Сумы : Университетская книга, 2018. — 608 с.
17. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. – ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 176 с.
18. Авдеєнко Ю. В. Застосування методу мозкового штурму в процесі професійно-орієнтованого навчання англійській мові у немовних вищих навчальних закладах. URL: [https://kamts1.kpi.ua/sites/default/files/files/avdieienko\\_zastosuvannya.pdf](https://kamts1.kpi.ua/sites/default/files/files/avdieienko_zastosuvannya.pdf)
19. Інноваційна діяльність викладача вищої школи: навчально–методичні матеріали для студентів магістратури. – Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. – 76 с.

20. Рекламний креатив: навчальний посібник / Укладачі: О. І. Вікарчук, О.О. Калініченко, С.М. Ніколаєнко, І.О. Пойта. – Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2018. – 208 с.
21. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу. Проблеми економіки № 2, 2014 с.220.
22. Голев С. В. Матеріали до курсу «Організаційна психологія (психологія організацій)». - 2009. URL: [http://psih.pp.ua/10815\\_3\\_2F.html](http://psih.pp.ua/10815_3_2F.html).
23. Губенко О.В. Парадокс як принцип побудови евристичного мислення. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Том VI: Психологія обдарованості. Випуск 16. Київ - Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 381 с.
24. Лящук Д. В., к. е. н. Бикова В. Г. Евристичні методи пошуку рішень як сучасний інструментарій розвитку організації. - Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 берез. 2017 р. : в 11 т. – Дніпро : Біла К. О., 2017.
25. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.
26. Соціальна психологія управління: Курс лекцій / уклад. Л.В. Бондар, Н.М. Проскурка. –К, НАУ, 2014.- 146 с.
27. Олійник Н.Ю. Делегування повноважень як передумова підвищення ефективності роботи персоналу проблеми системного підходу в економіці. Економіка та управління підприємствами. - Випуск № 1(81), 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-1-8>.
28. Сазонова Т. О. Методи управління командою: аспект самоорганізації / Т. О. Сазонова, Я. М. Кемова, К. В. Яковлева. Економічний простір. – 2022. – № 181. – С. 138-142.
29. Грищенко І. М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування / І. М. Грищенко. // Державне управління:

удосконалення та розвиток. - 2016. - № 2. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_2_3).

30. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.

31. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. -182 с.

32. Максименко С.Д., Соловієнко В.О. Загальна психологія: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.

33. Технології управління персоналом.: монографія. О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. - Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

34. Коучинг зі збалансованою системою показників (BSC): Інструмент коучингу від Franz Comes (переклад з німецької мови). Coaching-Magazin. URL: <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/private-balanced-scorecard> (дата звернення: 15.08.2023).

35. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.

36. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. — 344 с.

37. Хитра О. В. Компетентнісно-рольовий підхід до формування робочих команд / О. В. Хитра, Р. І. Атаманюк // Регіональна економіка та управління. - 2016. - № 5 (12). - С. 86-94.

38. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf>

39. Маковоз Е.У., Сторожилова У.Л. Необхідність тимблдингу на всіх стадіях колективного. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 25. С. 124–125.

40. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с.

41. Ярмолук Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. - Класичний приватний університет Приазовський економічний вісник Випуск 3(20) 2020; ст.152-156.

42. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them / Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. - 1st Edition, 2019. - с. 256

43. Гращенко І.С., Хмурова В.В. Тімбілдинг як сучасний метод командного менеджменту організацій сфери послуг. - Вісник Хмельницького національного університету, 2013, №3, Т. 3. - с.160-161.

44. Куряча Н.В. Тімбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. Причорноморські економічні студії. Випуск 79, 2023- с.114-118.

45. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с.

46. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. Офіційний вісник України. 2014. №81. С.28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

47. Про внесення змін до Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при НАДС: наказ Національного агентства з питань державної служби від 24 січня 2022 р. № 7-22 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-polozhennya-pro-radu-upravlinnya-lyudskimi-resursami-derzhavnoyi-sluzhbi-pri-nads-2>

48. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. Офіційний вісник України. 2022. №46. С.16. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

49. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. Офіційний вісник України. 2015. №28. С.1509. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

50. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору», 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitororganizatsiinakultura2023.pdf>

51. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П, Малько Н.О. Мотивація державної служби в Україні. - Вісник СумДУ. Серія «Економіка». - № 1, 2021. - С. 68–75.

52. Ларіна Н.Б. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. - Науковий журнал «Публічне управління та регіональний розвиток» Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – 2022. – 125 с.

53. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

54. Козьяков І. Концептуальні основи комунікативної стратегії органів прокуратури / І. Козьяков // Юридична Україна. - 2016. - № 9-10. - С. 51-57. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr\\_2016\\_9-10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_2016_9-10_9)

55. Самульов О. Довоєнні HR-практики не працюють: проблеми команд воєнного часу та варіанти, як їх подолати. – 2022. - URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2959/>

56. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. - Deloitte University Press, 2016. - URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

57. The Startup of You (Revised and Updated): Adapt, Take Risks, Grow Your Network, and Transform Your Career. - Hardcover. – 2012. URL: <https://www.goodreads.com/book/show/12030438-the-startup-of-you>

58. Аніта Вільямс Вуллі , Крістофер ф. Чабріс, Алекс Пентланд, Нада Хашміі, Томас в. Мелоун Докази фактору колективного інтелекту в

продуктивності людських груп SCIENCE VOLUME 330. - ISSUE 6004. - URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1193147>

59. Дариус Ломсаргіс Як ігри можуть покращити командну роботу, 2019. - URL: <https://www.catalystteambuilding.pl/artykuty/blog/blog-playing-games-darius>

60. Ягода Гандзяровська - Зьолець Як ми сприймаємо інтеграцію в студії? - URL: <https://pracowniagier.com/integracja-zespołu/#:~:text=Integracja%20to%20nic%20innego%20jak,ze%20sob%20C4%85%20dla%20wsp%20C3%B3lnego%20celu>

61. Іден Прімо Інтеграція співробітників – як її організувати і чому це так важливо? - URL: <https://www.eden.pl/blog/integracja-pracownikow-jak-ja-zorganizowac-i-dlaczego-jest-tak-wazna>

62. Юстина Матрас, Рафал Жак Як інтегрувати команди співробітників?Щоквартальник Ягеллонського університету «Ноу-хау». - № 8/2012. URL: <https://salerezerwacje.pl/artykuly/czy-warto-integrowac-zespol-tak-ale-jak>

63. Пріті Джатанна 10 найкращих тимблдингових компаній у Великобританії для вашого робочого місця. URL: <https://www.sorryonmute.com/team-building-companies-in-the-uk/>

64. Пріті Джатанна 13 найкращих тимблдингових компаній у США для вашого робочого місця. URL: <https://www.sorryonmute.com/team-building-companies-in-the-usa/>

65. Пріті Джатанна 14 найкращих компаній з тимблдингу в Австралії для неперевершеного досвіду згуртування команди. URL: <https://www.sorryonmute.com/team-building-companies-australia/>

66. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко ; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України – К. , 2015. – 116 с.

67. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 р. № 183/98-ВР. - Офіційний вісник України. 1998. №13. С.18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>.

68. Про утворення військових адміністрацій: указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022. - Офіційний вісник України. 2022. №46. С.18. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405>.

69. Про затвердження Положення про раду оборони Автономної Республіки Крим і області: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.03.2007 р. №507 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/507-2007-%D0%BF#Text>.

70. Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 р. №181-р. - Офіційний вісник України. 2022. №39. С.203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2022-%D1%80#Text>.

71. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К.: ЦУЛ, 2014. – 584 с.

72. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2002 р. № 2259-XI. - Офіційний вісник України. 2022. №42. С.70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.

73. Національне агентство України з питань державної служби: Як побудувати ефективну роботу дистанційно: алгоритм дій, - 2022. - URL: <https://nads.gov.ua/news/yak-pobuduvati-efektivnu-robotu-distancijno-algoritm-dij>.

74. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 р. №440. - Офіційний вісник України. 2022. №33. С.265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>.

75. 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.

76. Галуцько В.В., Курило В.І., Короєд С.О. та ін. Адміністративне право України. Т.1. Загальне адміністративне право: навчальний посібник / [В.В. Галуцько, В.І. Курило, С.О. Короєд, О.Ю. Дрозд, І.В. Гиренко, О.М. Єщук, І.М. Риженко, А.А. Іванищук, Р.Д. Саунін, І.М. Ямкова]; за ред. проф. В.В. Галуцька. – Херсон: Грінь Д.С., 2015. – 272 с.

77. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. - Офіційний вісник України. 1999. №18. С.3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14/>.

78. R. Meredith Belbin Management Teams: 3rd Edition / Elsevier LTD, London, 2010. - 240с.

79. Розподіл обов'язків між головою, першим заступником, заступниками голови обласної державної адміністрації: Розпорядження голови Хмельницької обласної державної адміністрації від 10.03.2021 № 287/2021-р. URL: [https://www.adm-km.gov.ua/doc/directions/2021/03/287r\\_100321\\_1.pdf](https://www.adm-km.gov.ua/doc/directions/2021/03/287r_100321_1.pdf)

80. Розподіл обов'язків між начальником, першим заступником, заступниками начальника обласної військової адміністрації на період дії воєнного стану: Розпорядження начальника Хмельницької обласної військової адміністрації від 29.09.2022 № 362/2022-р. URL: [https://www.adm-km.gov.ua/doc/dirmil/2022/09/362r\\_290922\\_1.pdf](https://www.adm-km.gov.ua/doc/dirmil/2022/09/362r_290922_1.pdf)

81. Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2012 р. № 887. - Офіційний вісник України. 2012. №73. С.36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2012-%D0%BF#Text>

82. Про внесення змін до розпорядження голови обласної державної адміністрації від 23.11.2007 № 383/2007-р: Розпорядження начальника Хмельницької обласної військової адміністрації від 18.08.2023 № 725/2023-р. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>

83. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. - Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці: Випуск № 5, 2020. – 79 с.

84. Башинська І.О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. - Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30. № 5, 2019. – 69 с.

85. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. - Офіційний вісник України. 2021. №61. С.17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80>

86. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року № 201-20. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>

87. Національне агентство України з питань державної служби: Стратегія РДУ 2025: ключові напрями діяльності НАДС, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/news/strategiya-rdu-2025-klyuchovi-napryami-diyalnosti-nads>

88. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства / О. В. Хитра // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород, 2019. – Вип. 26, Ч. 2. – С.101-110.

89. Про затвердження Методики проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 14 липня 2022 року № 57-22. - Офіційний вісник України. 2022. №58. С.228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0848-22#Text>.

## ПЕРЕЛІК

консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів

Хмельницької обласної державної адміністрації

№	Номер і дата розпорядження про утворення	Назва органу	Структурний підрозділ, відповідальний за роботу органу
1.	271/2005-р 11.08.2005	Комісія при облдержадміністрації з питань координації роботи щодо контролю за додержанням умов і правил здійснення операцій з металобрухтом	Департамент економічного розвитку промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
2.	411/2005-р 31.10.2005	Комісія облдержадміністрації по виборі місць для будівництва нових і розширення діючих санаторно-курортних і оздоровчих закладів на території курорту Сатанів	Управління регіонального розвитку та будівництва облдержадміністрації
3.	529/2005-р 29.12.2005	Комісія з присудження персональних стипендій для обдарованих дітей та творчої молоді	Управління культури, національностей, релігій та туризму облдержадміністрації
4.	530/2005-р 29.12.2005	Комісія з присудження персональних стипендій для провідних митців області	Управління культури, національностей, релігій та туризму облдержадміністрації
5.	53/2006-р 14.02.2006	Комісія з питань упорядкування обліку юридичних осіб, що за даними ЄДРПОУ належать до сфери управління державної влади, які цього не підтверджують	Департамент економічного розвитку промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
6.	102/2008-р 04.03.2008	Обласна постійно діюча комісія з питань розгляду звернень громадян	Відділ роботи із зверненнями громадян апарату облдержадміністрації
7.	219/2008-р 18.04.2008	Комісія з визначення кандидатур на присудження Хмельницької обласної премії імені Миколи Дарманського в галузі освіти та науки	Департамент освіти і науки облдержадміністрації
8.	369/2008-р 08.07.2008	Комісія з питань сприяння здійсненню контролю за використанням та охороною надр	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
9.	118/2009-р 08.04.2009	Обласний конкурсний комітет з підготовки та проведення конкурсів	Департамент економічного розвитку, промисловості

		щодо визначення автомобільних перевізників на міжміських та приміських автобусних маршрутах загального користування, які не виходять за межі території області	та інфраструктури облдержадміністрації
10.	206/2009-р 10.06.2009	Координаційна рада зі сприяння формуванню регіональної екологічної мережі, розвитку заповідної справи та збереження біорізноманіття	Департамент екології та природних ресурсів облдержадміністрації
11.	276/2009-р 29.07.2009	Комісія з розв'язання проблемних питань забезпечення прав мешканців гуртожитків на житло	Управління житлово-комунального господарства облдержадміністрації
12.	344/2009-р 15.09.2009	Обласна тимчасова комісія з питань погашення заборгованості із заробітної плати (грошового забезпечення), пенсій, стипендій та інших соціальних виплат	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
13.	357/2009-р 21.09.2009	Рада з визначення кандидатур на присудження обласної премії у сфері фізичної культури та спорту за вагомий внесок у розбудову фізкультурно-спортивного руху	Управління молоді та спорту облдержадміністрації
14.	220/2010-р 20.05.2010	Державна надзвичайна протиепізоотична комісія при обласній державній адміністрації	Головне управління ветеринарної медицини в області
15.	306/2010-р 17.06.2010	Комісія з присудження Премії обласної державної адміністрації "За вагомі досягнення молоді у різних сферах суспільного життя"	Управління молоді та спорту облдержадміністрації
16.	304/2011-р 28.07.2011	Регіональна рада підприємців Хмельницької області	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
17.	85/2012-р 10.04.2012	Регіональна рада з питань створення та забезпечення функціонування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків	Управління житлово-комунального господарства облдержадміністрації
18.	110/2012-р 17.05.2012	Робоча група зі сприяння належній організації роботи щодо завершення добудови проблемних об'єктів житлового будівництва	Управління регіонального розвитку та будівництва облдержадміністрації
19.	127/2012-р 01.06.2012	Територіальна тристороння соціально-економічна рада	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
20.	301/2012-р 26.10.2012	Комісія з визначення даних про заробітну плату працівників за роботу в зоні відчуження в 1986-1990 роках	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
21.	310/2012-р 05.11.2012	Робоча група з питань сприяння проведенню колективних переговорів	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації

22.	165/2013-р 31.05.2013	Комісія з питань поводження з безхазяйними відходами	Департамент природних ресурсів та екології
23.	377/2013-р 21.11.2013	Комісія по попередньому розгляду пропозицій щодо відзначення державними нагородами України	Відділ з питань персоналу та нагород апарату облдержадміністрації
24.	183/2014-р 27.05.2014	Рада оборони області	Відділ взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи апарату облдержадміністрації
25.	125/2015-р 18.03.2015	Колегія Хмельницької обласної державної адміністрації	Загальний відділ апарату облдержадміністрації
26.	130/2015-р 19.03.2015	Рада вітчизняних та іноземних інвесторів при обласній державній адміністрації	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
27.	176/2015-р 20.04.2015	Комісія з оцінки та забезпечення проведення попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку	Управління регіонального розвитку та будівництва облдержадміністрації
28.	309/2015-р 14.07.2015	Комісія з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій обласної державної адміністрації	Управління з питань цивільного захисту населення облдержадміністрації
29.	491/2015-р 08.10.2015	Центр допомоги учасникам антитерористичної операції	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
30.	117/2016-р 15.03.2016	Робоча група з питань гуманітарної допомоги при обласній державній адміністрації	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
31.	155/2016-р 01.04.2016	Координаційна рада з питань сприяння розвитку громадського суспільства	Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю облдержадміністрації
32.	259/2016-р 16.06.2016	Регіональна рада професійної освіти (стейкхолдерів)	Департамент освіти і науки облдержадміністрації
33.	481/2017-р 30.06.2017	Комісія з питання ліцензування освітньої діяльності закладів освіти Хмельницької області	Департамент освіти і науки
34.	663/2017-р 22.08.2017	Регіональна комісія з питань евакуації при обласній державній адміністрації	Управління з питань цивільного захисту населення облдержадміністрації
35.	976/2017-р	Обласна комісія у справах увічнення пам'яті учасників антитерористичної	Управління інформаційної діяльності та комунікацій

		операції, жертв війни та політичних репресій	з громадськістю облдержадміністрації
36.	380/2018-р 17.04.2018	Обласна рада з питань протидії туберкульозу та ВІЛ-інфекції/СНІДу	Департамент охорони здоров'я облдержадміністрації
37.	599/2018-р 27.07.2018	Комісія з питань діяльності підприємств та організацій громадських організацій осіб з інвалідністю в області	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
38.	678/2018-р 19.09.2018	Комісія з визначення статусу осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
39.	897/2018-р 26.12.2018	Комісія з присудження персональних стипендій для спортсменів "За вагомий внесок у розвиток спорту вищих досягнень"	Управління молоді та спорту облдержадміністрації
40.	99/2019-р 22.02.2019	Регіональна комісія з реабілітації у Хмельницькій області	Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю облдержадміністрації
41.	347/2019-р 16.05.2019	Робоча група з питань легалізації виплати заробітної плати і зайнятості населення	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
42.	542/2019-р 18.07.2019	Громадська рада при Хмельницькій обласній державній адміністрації	Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю облдержадміністрації
43.	801/2019-р 13.11.2019	Експертна комісія апарату Хмельницької обласної державної адміністрації	Загальний відділ апарату облдержадміністрації
44.	915/2019-р 28.12.2019	Міжвідомча регіональна робоча група зі сприяння у боротьбі із нелегальним обігом і роздрібною торгівлею паливом у Хмельницькій області	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
45.	138/2020-р 30.01.2020	Координаційна рада з організації роботи зі здійснення шефства над військовими частинами збройних Сил України, Національної гвардії України та Державної прикордонної служби України при обласній державній адміністрації	Відділ взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи
46.	143/2020-р 31.01.2020	Комісія з питань здійснення державного моніторингу в галузі охорони атмосферного повітря та управління якістю атмосферного повітря у Хмельницькій області	Департамент природних ресурсів та екології
47.	312/2020-р 08.04.2020	Госпітальна рада Хмельницького госпітального округу	Департамент охорони здоров'я облдержадміністрації
48.	446/2020-р 02.07.2020	Комітет забезпечення доступності осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення до об'єктів соціальної та	Відділ містобудування та архітектури облдержадміністрації

		інженерно-транспортної інфраструктури у Хмельницькій області	
49.	603/2020-р 22.07.2020	Координаційна рада з безпеки дорожнього руху при обласній державній адміністрації	Управління інфраструктури та туризму облдержадміністрації
50.	619/2020-р 28.07.2020	Обласна спостережна комісія	Обласний центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді
51.	669/2020-р 01.09.2020	Обласна Координаційна рада з питань сім'ї, гендерної рівності, демографічного розвитку, запобігання та протидії домашньому насильству та протидії торгівлі людьми	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
52.	777/2020-р 21.10.2020	Робоча група з врегулювання проблемних питань, пов'язаних із реєстрацією податкових накладних (розрахунків коригування) в Єдиному реєстрі податкових накладних	Департамент розвитку промисловості та агропромислового розвитку облдержадміністрації
53.	229/2021-р 18.02.2021	Рада підприємств хлібопекарної промисловості Хмельницької області	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
54.	234/2021-р 19.02.2021	Комісія з питань обліку майнових об'єктів оздоровлення та відпочинку дітей	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
55.	235/2021-р 19.02.2021	Атестаційна комісія з проведення державної атестації дитячих закладів оздоровлення та відпочинку Хмельницької області	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
56.	309/2021-р 19.03.2021	Комісія з питань здійснення державного моніторингу в галузі охорони атмосферного повітря та управління якістю атмосферного повітря у Хмельницькій зоні	Департамент природних ресурсів та екології
57.	311/2021-р 19.03.2021	Офіс супроводу інвесторів при обласній державній адміністрації	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
58.	338/2021-р 26.03.2021	Науково-технічна рада з питань інформатизації області	Відділ забезпечення діяльності керівництва апарату ОДА
59.	380/2021-р 08.04.2021	Робоча група щодо вирішення проблемних питань діяльності суб'єктів малого підприємництва	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
60.	387/2021-р 08.04.2021	Хмельницька обласна кінокомісія при обласній державній адміністрації	Департамент інформаційної діяльності,

			культури, національностей та релігій
61.	504/2021-p 18.05.2021	Робоча група із формування пропозицій щодо організації реабілітаційної роботи в області, у тому числі для осіб, що перенесли COVID-19	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
62.	646/2021-p 04.08.2021	Комісія з інвентаризації водних об'єктів, лісових ресурсів, об'єктів державної та комунальної власності, що знаходяться на території територіальних громад Хмельницької області	Департамент природних ресурсів та екології
63.	683/2021-p 27.08.2021	Робоча група з координації роботи щодо розгляду заяв та розподілу обсягів субвенції на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад Хмельницької області	Відділ містобудування та архітектури облдержадміністрації
64.	704/2021-p 10.09.2021	Обласна комісія з прийняття рішень щодо компенсації витрат суб'єктам господарювання, які займаються виноградарством, садівництвом і хмелярством	Департамент агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів облдержадміністрації
65.	711/2021-p 16.09.2021	Комісія з оцінки корупційних ризиків обласної державної адміністрації	Сектор з питань запобігання та виявлення корупції облдержадміністрації
66.	729/2021-p 01.10.2021	Робоча група з розгляду питань щодо здійснення інших рубок (не пов'язаних з веденням лісового господарства) у межах смуг відведення автомобільних доріг загального користування державного та місцевого значення за межами населених пунктів Хмельницької області	Управління інфраструктури та туризму облдержадміністрації
67.	762/2021-p 28.10.2021	Спортивна рада при обласній державній адміністрації	Департамент освіти і науки облдержадміністрації
68.	810/2021-p 10.11.2021	Консультативна рада у справах ветеранів війни, сімей загиблих (померлих) захисників України	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
69.	849/2021-p 07.12.2021	Регіональна комісія з питань розподілу коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на проектні, будівельно-ремонтні роботи, придбання житла та приміщень для розвитку сімейних та інших форм виховання, наближених до сімейних, підтримку малих групових будинків та забезпечення житлом дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування,	Служба у справах дітей облдержадміністрації

		осіб з їх числа	
70.	915/2021-р 30.12.2021	Комісія з питань проведення перевірок стану та оцінки мобілізаційної готовності місцевих органів виконавчої влади нижчого рівня, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери їх управління або залучаються ними до виконання мобілізаційних (замовлень) у межах області	Сектор мобілізаційної роботи апарату облдержадміністрації
71.	24/2022-р 04.04.2022	Міжвідомча координаційна група із забезпечення стабільної цінової ситуації у Хмельницькій області	Департамент економічного розвитку облдержадміністрації
72.	191/2022-р 28.06.2022	Робоча група з питань законності використання водних об'єктів Хмельницької області	Департамент природних ресурсів та екології
73.	104/2022-н 12.04.2022	Координаційний штаб підтримки бізнесу	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури облдержадміністрації
74.	230/2022-р 20.07.2022	Координаційна рада з питань національно-патріотичного виховання	Департамент освіти і науки облдержадміністрації
75.	368/2022-р 03.10.2022	Робоча група з питань сприяння забезпеченню прав та свобод внутрішньо переміщених осіб	Департамент соціального захисту населення Хмельницької облдержадміністрації
76.	423/2022-р 02.11.2022	Комісія з питань роботи із службовою інформацією в обласній державній адміністрації	Загальний відділ
77.	462/2022-р 25.11.2022	Регіональний координаційний штабу з реалізації в області проекту підтримки людей «Пункти незламності» та оперативного реагування на можливі критичні ситуації	Департамент оборонної роботи та цивільного захисту
78.	10/2023-р 11.01.2023	Комісія з питань сприяння реалізації обласною державною адміністрацією повноважень у галузі земельних відносин	Управління розвитку агропромислового комплексу та земельних відносин Хмельницької обласної державної адміністрації
79.	129/2023-р 15.03.2023	Комісія по розгляду питань з надання грошової допомоги громадянам, які потребують дороговартісного лікування	Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації
80.	284/2023-р 01.05.2023	Ситуаційний центр при Хмельницькій обласній військовій адміністрації (Хмельницькій обласній державній адміністрації)	Департамент оборонної роботи та цивільного захисту
81.	286/2023-р 03.05.2023	Комісія з питань списання з обліку лікарських засобів, імунобіологічних	Департамент охорони здоров'я

		препаратів (вакцин) медичних виробів, допоміжних засобів до них, медичного обладнання, замовником яких є Міністерство охорони здоров'я України	
82.	366/2023-р 11.05.2023	Регіональний офіс міжнародного співробітництва	Департамент економічного розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації
83.	422/2023-р 25.05.2023	Координаційний центр з питань психічного здоров'я при Хмельницькій обласній військовій адміністрації	Хмельницький ОЦСС
84.	451/2023-р 07.06.2023	Координаційний центр підтримки цивільного населення	Хмельницький ОЦСС
85.	459/2023-р 13.06.2023	Молодіжна рада при обласній державній адміністрації	Управління молоді, фізичної культури і спорту Хмельницької обласної державної адміністрації
86.	527/2023-р 26.06.2023	Робоча група з питань сприяння реалізації повноважень у сфері захисту критичної інфраструктури	Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації Хмельницької облдержадміністрації
87.	754/2023-р 08.09.2023	Рада з питань внутрішньо переміщених осіб при Хмельницькій обласній державній адміністрації (обласній військовій адміністрації)	Департамент соціального захисту населення Хмельницької обласної державної адміністрації

Джерело: складено автором на підставі розпоряджень голови (начальника) Хмельницької обласної державної (військової) адміністрації.