

**ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та  
природокористування  
*Кафедра публічного управління та адміністрування*

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з дисципліни

**'ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ТА ДІЛОВА МОВА В  
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ'**

*програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти „Магістр”  
за спеціальністю  
"Публічне управління та адміністрування "*

укладач Шмагун А.В.

**Київ 2018**

**Комунікації в публічному управлінні** - це вид управлінської взаємодії, пов'язаний зі створенням режиму ефективного обміну інформацією в системі публічної влади, між інститутами публічної влади та зовнішнім середовищем, спрямований на уточнення змісту управлінських рішень, усунення перешкод для розуміння управлінських дій тощо.

Система комунікацій у публічному управлінні включає:

- 1) суб'єкти комунікації (відправник і адресат інформації),
- 2) канал передання інформації (спосіб передавання інформації від однієї людини до іншої, від органу до органу тощо).

В умовах демократизації публічного управління особливої важливості набувають внутрішньоорганізаційні комунікації - індивідуальні та групові.

Підвищення ефективності публічного управління можливе за умови оптимізації комунікативних зв'язків між органами публічного управління - як вертикальних, так і горизонтальних, між органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Комунікації в публічному управлінні сприяють оптимізації зв'язків між органами публічної влади та громадськістю.

У цьому зв'язку заслуговують на увагу консультації з громадськістю, індивідуальні форми роботи органів влади з громадянами тощо.

## **ЗМІСТ**

### **Розділ 1. Комунікативна діяльність в публічному управлінні**

Тема 1. Види комунікацій і комунікативних зв'язків у публічному управлінні

### **Розділ 2. Вивчення громадської думки в процесі прийняття управлінських рішень**

Тема 2. Консультації з громадськістю: публічне обговорення та вивчення громадської думки. Громадські ради.

### **Розділ 3. Комунікативні кампанії інструменти та технології**

Тема 3. Стратегічне планування РЯ-діяльності органу публічної влади.  
Комунікативні кампанії: інструменти та технології

### **Розділ 4. Сучасна мовна комунікація в публічному управлінні**

Тема 4. Ділова українська мова в публічному управлінні

Тема 5. Ораторське мистецтво в публічному управлінні

## РОЗДІЛ 1.

### Комуникативна діяльність в публічному управлінні

#### Тема 1. Види комунікацій і комунікативних зв'язків у публічному управлінні

##### Комунікація як предмет наукового дослідження

Політичне життя греків сприяло розквіту красномовства, риторики. Оратори, які володіли силою усного слова, набули великої популярності в стародавніх Греції та Римі. У цей період докладно було розроблено три головні види ораторських промов: дорадчі (політичні), судові й урочисті (епідейктичні).

Виникли ґрунтовні теоретичні праці з риторики, наприклад: «Риторика» Арістотеля, «Дванадцять книг риторичних повчань» Квінтіліана, «Про оратора» та «Оратор» Цицерона тощо.

**В елліністичну епоху**, коли розпочалося освоєння територій Єгипту, Близького й Середнього Сходу, особливо гостро постало питання про розвиток мови, яка забезпечувала виживання грецької культури в чужому оточенні.

Грецький філософ Платон звертає увагу на конфлікт усної й писемної комунікацій. Антична культура була орієнтована на усне живе слово. Греки вірили гарним словам і любили мову, цінували живе звертання до колективу (воїнів, ремісників) із закликком діяти. Вони охоче вивчали гарні тексти, декламували їх, захоплювалися афоризмами.

Відомий філософ Сократ надавав перевагу усній комунікації. Він навчав своїх учнів філософії, гуляючи аляями в Пропілеях. Але його вчення збереглося завдяки тому, що Платон зафіксував основні думки Сократа у своїх творах “У діалогах”. Таким чином, в античному світі комунікація стає предметом дослідження двох дисциплін - логіки й лінгвістики.

**В епоху Середньовіччя** надбання античної риторики були перероблені переважно для створення проповідей.

**Проповідь** - одна із характерних і масових форм середньовічної словесності. У цей період риторика була однією з головних навчальних дисциплін і належала до тривіуму - циклу з трьох наук (граматики, діалектики або логіки, риторики).

**В епоху Відродження** важливою подією стає поява книгодрукарства. Відтоді книжкова справа стає ремеслом. Західноєвропейська культура перестає обожнювати живе й писемне слово. У XVIII і XIX ст. в Європі відбувся бурхливий розвиток суспільних і гуманітарних наук, але серед них не було наук, які б вивчали процеси комунікації.

Теоретики педагогіки Я. Каменський, І. Песталоцці, Ж.-Ж. Русо розвивали природні обдарування дітей. Мовознавство, яке завдяки працям В. Гумбольда, Я. Гріма перетворилося на науку, досліджувало різні мови. Комунікаційні процеси випали з області дослідження соціології, яка була започаткована О. Контом і Г. Спенсером.

Психологія також не досліджувала комунікаційні процеси. **У XIX ст. в Європі** відбувається бурхливий розвиток книговидавничої справи, розвивається газетно-журнальна і бібліотечно-бібліографічна справа, виникають телеграф, телефон, радіо, кіно.

Комунікаційні процеси розвиваються швидкими темпами, але вчені ігнорують їхню зростаючу роль.

Однак після першої світової війни ситуація поступово змінюється. Великого поширення набувають семіотичні погляди Ф. де Соссюра (1857 - 1913), Ч. Пірса (1839 - 1914). Комунікаційна проблематика посідає центральне місце в соціальній психології (В.

Вунд, Г. Тард, Х. Штейнталь). Про значення смислової комунікації почали говорити й практики книжкової справи.

Поль Отле (1868 - 1944), бельгійський вчений, якого вважають “батьком документознавства”, разом з Анрі Лафонтеном розробляють теорію документації. 1895 року було створено Міжнародний бібліографічний інститут, який 1931 року було перейменовано в Міжнародний інститут документації. 1938 року на його основі створюється Міжнародна федерація документації (МФД), яка згодом отримує назву Міжнародна федерація інформації й документації.

В Європі й США створюються служби документації, які обслуговують бізнес, медицину, політику. Після Другої світової війни розвинуті країни зазнали інформаційної кризи, яка була зумовлена протиріччям між накопиченими людством знаннями й можливостями їх сприйняття окремою людиною.

Тому в багатьох країнах почали створюватися інформаційні служби, інформаційні мережі. **Виникає нова інформаційна наука - інформатика.** Завдання інформатики полягало в покращанні наукової комунікації, разом з тим масова, економічна й політична залишалися поза її увагою.

Значення найбільш масової комунікації в суспільстві завдяки телебаченню й персональному комп'ютеру значно зросло.

**Починаючи з ХХ ст. комунікаційна проблематика** стає складовою частиною суспільних наук - соціології, психології, філософії, культурології. Технічні науки почали приділяти велику увагу технічному забезпеченню комунікаційних процесів. У математиці було розроблено математичну теорію інформації (К. Шеннон).

Проблеми комунікації отримали широке дослідження в науках комунікаційного циклу: теорії масової комунікації, соціальної комунікації, а також в науках документознавчого циклу, починаючи з доку ментал і стики й журналістики і закінчуючи теорією реклами й паблік рілейшен.

## Поняття комунікації

**Комунікація (від. лат. “соттипісайо” - повідомлення, передача і “соттипісага” - роблю загальним, зв'язую, повідомляю)** - необхідний елемент взаємодії людей, груп, народів, держав під час передавання інформації. Існує велика кількість визначень комунікації.

**Так, у словнику “Сучасна західна соціологія” подано такі тлумачення терміна “комунікація”:**

- 1) засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального й духовного світу;
- 2) спілкування, передача інформації від людини до людини;
- 3) спілкування й обмін інформацією у суспільстві.

**У “Сучасному словнику іноземних слів” це поняття визначається так:**

- шлях повідомлення (повітряна, водна й інші комунікації),
- форма зв'язку (телеграф, радіо, телефон);
- акт повідомлення, зв'язку між двома й більше індивідами, підстава для порозуміння,
- процес повідомлення інформації за допомогою технічних засобів - ЗМІ (преси, радіо, кіно, телебачення).

Отже, на сьогодні існує три підходи до розуміння цієї категорії:

- засіб зв'язку любых об'єктів матеріального світу; у рамках цього підходу виділяють транспортну, енергетичну та інші види комунікації,
- спілкування ( передача інформації від людини до людини),
- передача інформації в суспільстві й обмін інформацією.

Суть другого й третього підходів полягає в передаванні знань, почуттів, вольових імпульсів, які мають смислову природу.

**Спілкування** - це соціально обумовлений процес обміну думками й почуттями між людьми у різних сферах їхньої пізнавальної, трудової й творчої діяльності, який реалізується головним чином за допомогою вербальних засобів комунікації.

**Комунікація** — це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів. Будь-яка комунікація здійснюється в певному просторі й часі.

Тому виділяють комунікацію просторову й часову.

З точки зору здійснення комунікації в часі виділяють два її види:

**діахронна**, яка відбувається в різний для комуніканта й реципієнта час і забезпечує зв'язок у часі (з минулого в майбутнє), і **синхронна**, яка здійснюється майже рівночасно.

Розрізняють комунікацію **одночасну**, яка відбувається в одному й тому ж місці, і **різночасну**, коли комунікант і реципієнт знаходяться в різних місцях.

**Комунікації прийнято поділяти на вербальні, невербальні, синтетичні.**

**Невербальна комунікація** - це спілкування й обмін інформацією між людьми за допомогою жестів, міміки, емоцій, знаків, звуків тощо. Невербальна комунікація виникла задовго до появи людини і притаманна також тваринам, які використовують звукові сигнали, рухи, що нагадують жести.

**Вербальна комунікація** є характерною тільки для людей, тому що тільки їм притаманна мова.

Тому **вербальна комунікація** - це спілкування між людьми за допомогою мови, передача інформації за допомогою слів або закріплених на матеріальному носії умовних знаків письма. Завдяки мовному кодуванню Інформації забезпечується найбільш точна передача змісту.

**Синтетична комунікація** - це поєднання невербальної й вербальної комунікацій

Комунікація - необхідна передумова функціонування й розвитку всіх соціальних систем, оскільки дає можливість накопичувати й передавати соціальний досвід, забезпечує зв'язок між людьми, розподіл праці, організацію спільної діяльності, трансляцію культури.

Важливе місце у суспільстві займає документна комунікація, яка використовує штучно створені документи, спочатку Іконічні й символічні, а пізніше письмові й друковані.

**Документна комунікація** - це комунікація, яка опосередкована документом, побудована на обміні документами між двома й більше людьми, нею передбачено передавання Інформації за допомогою документа. Документна комунікація існує паралельно з недокументною.

**Недокументна інформація** - це комунікація, в якій інформація передається в незакріпленій на матеріальному носії формі - усною мовою, радіо або телебаченням і т. ін.

Залежно від каналу передачі повідомлення комунікацію поділяють на неформальну й формальну.

**Неформальні комунікації** - це такі, що установлюються між відправником і користувачем шляхом особистих контактів, зустріч, бесід, а **формальні** здійснюються через спеціально створені суспільством організації та Інститути: бібліотеки, інформаційні служби і т. ін.

**Усна комунікація** - це така, що не має фіксованої форми і здійснюється за ДОПОМОГОЮ усної мови.

**Письмова комунікація** є фіксованою, але її не слід ототожнювати з вербальною в письмовій формі. Письмова комунікація охоплює зображальне, нотне, картографічне передавання інформації умовними математичними, хімічними, фізичними та іншими знаками. Письмові джерела можуть бути як рукописними, так і друкованими.

Усна мова в багатьох випадках багатша за письмову. Відомо, що є п'ятдесят способів сказати "так" і "ні" і тільки один спосіб написати це.

**Наприкінці ХХ ст.** великого поширення набуває **електронна комунікація**, яку побудовано на космічному радіозв'язку, комп'ютерній техніці. У ній замість паперового носія використовується електронний. Однак безпаперове суспільство не означає бездокументне.

Виникає новий вид документа - електронний, але при цьому паперова форма документа не зникає. Електронний документ можна легко перевести в паперовий. Залежно від кількості учасників процесу виділяють внутрішню, міжособову, публічну, в малих групах і масову комунікації.

**Внутрішня комунікація - це** спілкування людини самої з собою. Вона може бути усною, письмовою, електронною. Міжособова комунікація буває двосторонньою й груповою.

**Комунікація в малих групах - це** комунікація, де кількість учасників не перевищує 10 чоловік. У публічній комунікації кількість учасників становить від 10 до 100 чоловік.

**Масова комунікація** розрахована на велику аудиторію (кількість учасників перевищує 1000 чоловік), до неї відносять радіо, телебачення, пресу, кіно, звуко- і відеозаписи та інші канали передачі інформації.

### **Виникнення та суть конфлікту**

Представники адміністративної школи, школи наукового управління, школи "людських стосунків" вважали, що конфлікти - це ситуація виражено негативна і її слід уникати чи максимально зводити нанівець. Значну роль в уникненні конфліктів вони приділяли добрій організації праці і особливо управлінню. Вважалось, що в добре керованому і організованому колективі конфліктів бути не може. Сучасні погляди на проблему конфлікту полягають в тому, що конфлікт розглядається як до якоїсь міри позитивне явище. Вважається, що саме конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів та принципів, розмаїття точок зору на вирішення проблем, безліч альтернатив на їх вирішення, та й зрештою конфлікт допомагає виявити численні додаткові проблеми, які скриті в статичному, "дрімаючому" колективі. В такій ситуації з'являється значно більше шансів приймати ефективніші рішення.

Навряд чи є дорослі люди, які б ніколи не потрапляли у конфліктну ситуацію. Тому кожному відомо, що це малоприємні відчуття, які безперечно відбиваються на здоров'ї всіх конфліктуючих сторін і рідко призводять до досягнення значних успіхів хоча б якійсь стороні. Тому керівникові необхідно мати хоча б елементарні знання про причини конфліктів, їх типи, способи залагодження, тощо.

Є багато визначень конфліктів, як, зрештою і більшості понять в менеджменті, але ми зупинимось на найпростішому, як нам видається:

*Конфлікт* - це зіткнення протилежних інтересів чи поглядів; крайнє загострення суперечностей, що призводить до ускладнень чи гострої боротьби.

Суть конфлікту полягає в тому, що кожна сторона намагається робити все для того, щоб була прийнята їх точка зору чи досягнута їх мета і заважає протилежній стороні робити теж саме.

Конфлікти, не дивлячись на їх специфіку та розмаїття, мають загальні стадії протікання:

0 стадію потенційного формування протилежних (антагоністичних) інтересів, цінностей чи норм,

- 0 стадію переходу потенційного конфлікту в реальний чи стадію усвідомлення учасниками конфлікту своїх вірно чи хибно зрозумілих (уяснених) Інтересів;
- 0 стадію конфліктних дій,
- 0 стадію зняття чи втихомирення конфлікту

Кожен конфлікт має досить виражену структуру. І кожен керівник повинен знати, що поки Існують всі елементи структури конфлікту (за можливим винятком приводу) - він невмирущий! В такій ситуації всі спроби усунути конфлікт приз водити муть лише до його розростання та загострення. Очевидно, що необхідно усунути хоча б один елемент структури конфлікту.

Першим елементом конфлікту є його об'єкт. Об'єкт конфліктної ситуації пов'язаний з технологічними чи організаційними труднощами, особливостями оплати праці або із специфікою ділових та особистих відносин конфліктуючих сторін.

Другим елементом конфлікту слід вважати суб'єктивні мотиви його учасників або мета конфлікту, які обумовлені поглядами та переконаннями, матеріальними та духовними інтересами та цінностями учасників.

Третім елементом конфлікту є його учасники - опоненти.

Четвертий елемент - це Привід, який слід відрізнити від Істинної причини конфлікту, яка часто може приховуватися або завуальовуватися.

Конфлікт, як процес відбувається за певним алгоритмом. Із моделі конфлікту за Месконом видно, що існування одного чи кількох джерел конфлікту призводить до можливості розростання останнього.

Але навіть при такій вірогідності сторони можуть не захотіти продовжувати протистояння і конфлікт затухатиме. В іншому ж випадку, коли опоненти все-таки продовжують боротьбу - конфлікт відбувається і тоді залишається застосовувати методи керування чи управління конфліктом, про які йтиметься далі. Залежно від ефективності управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними чи дисфункціональними, конфлікти припиняться чи продовжуватимуться.

### **Види конфліктів. Функціональні та дисфункціональні конфлікти.**

Типологія конфліктів залежить від тих критеріїв, які беруться за основу. Так конфлікти можуть бути **внутріособисті** (між родинними симпатіями та почуттям службового обов'язку керівника). Найпоширенішим типом внутрішнього особистого конфлікту є конфлікт типу "вибір підходу до вирішення проблеми - уникнення вибору", який має місце, коли кожен Із великої кількості варіантів має свої як привабливі, так І непривабливі особливості. Людина може приймати різні рішення, залежно від того, на яких специфічних характеристиках кожного з варіантів вона зосередиться. Після того, як рішення прийняте, людина часто шкодує, тому що відкинута варіант видається їй більш привабливим по мірі накопичення інформації про вибраний варіант.

**Міжособисті** (між керівником та його заступником з приводу посади чи премії між співробітниками); **внутрішньогрупові** (між особистістю та організацією, в яку він входить). Для конфлікту на такому рівні характерна взаємозалежність сторін, коли вибір однієї сторони впливає на результати діяльності другої. Вибір, оптимальний для першої сторони, може привести до наслідків, не вигідних для Іншої сторони, і спричинити конфлікт. Це найбільш поширений рівень конфліктів, які проявляються в організаціях.

Одночасно з індивідуальними можуть траплятися групові конфлікти-між членами однієї групи (внутрішньогрупові) або між членами різних груп (міжгрупові). В нутрі шньогру повий конфлікт за багатьма ознаками схожий на міжособовий, але перший більш складний, оскільки до нього залучається більша кількість людей. Коли до конфлікту залучається група людей, члени якої схожі, у результаті впливу групи на своїх членів можуть спостерігатись різні наслідки. Формально "група" визначається як організована система з 2-х або більше осіб, які



взаємодіють таким чином, що система виконує певну функцію, має стандартний набір взаємовідносин між членами згідно ролі, яку вони виконують, та набір норм поведінки, які регулюють діяльність групи та **КОЖНОГО** з її членів.

**МІЖГРУПОВІ** (між організаціями чи групами одного чи різного статусу). Міжгрупові конфлікти значно впливають на сприйняття та поведінку людей. Діючи як члени групи, люди схильні розділяти інших на тих, хто належить до їхньої групи, і на тих, хто не належить до їхньої групи. Членами групи є **ВСІ ТІ, ЯКІ** виділились у такій якості. Зовнішнє середовище, або оточення групи складають всі ті, хто залишився поза межами внутрішнього угруповання. Прикладами ознак, за якими люди часто зараховують інших людей до внутрішніх чи зовнішніх угруповань, можуть бути статеві чи расові належності, релігійні переконання, географічне місцезнаходження, належність до організацій чи відділів організацій, функцій виконуваних в організації.

Міжгрупові конфлікти можуть мати численні наслідки, як для окремих членів, так і цілих груп, залучених до конфлікту. Всередині групи можуть зрости згуртованість, готовність до виконання завдання, відданість групі, прийняття автократичного керівництва. У відносинах поміж групами можуть мати місце викривлені уявлення, негативні стереотипи у сприйнятті тих, хто не належить до групи, зниження спілкування. Часто, в міру розростання конфлікту формується і закріплюється установка "ми проти них".

**За напрямками можливі конфлікти по \_\_\_\_\_ горизонталі** (між рядовими співробітниками, що не підпорядковуються між собою), **по вертикалі** (між людьми що підпорядковуються один другому) та **змішані**, в яких учасники одні та інші.

Класифікація конфліктів за причинами, які їх викликають надзвичайно різноманітна, але причини, які найчастіше викликають конфлікт можна об'єднати в три великі групи, які найвдаліше приводить Р.Кричевський:

- > причини обумовлені трудовим процесом,
- > причини обумовлені психологічними особливостями людських взаємовідносин (симпатії, антипатії, культурні та етнічні особливості людей, незадовільні психологічні комунікації, тощо);
- > причини обумовлені Індивідуальними особливостями членів групи (невміння контролювати свої емоції, агресивність, некомунікабельність, безтактність, тощо).

За значенням для організації та способом вирішення, конфлікти розрізняють конструктивні (для яких характерні розбрат, які зачіпають принципові сторони, проблеми життєдіяльності організації та її членів і вирішення яких виводить організацію на новий, більш високий і ефективний рівень розвитку) та деструктивні (які приводять організацію до негативних, часто руйнівних дій, які переростають в чвари, сварки та інші негативні явища, які призводять до різкого зниження ефективності роботи групи чи організації).

Карен Джен розробив систематизацію, яка включає три типи конфліктів всередині організації:

■ *Конфлікт змісту* - пояснюється розходженням уявлень службових осіб про завдання, над яким вони працюють. У центрі цього конфлікту - розходження людей у думках щодо суті завдання, а не мети, яку вони ставлять перед собою.

■ *Емоційні конфлікти* - результат усвідомлення міжособової несумісності людей, які разом працюють над завданням. Він викликає негативні емоції та неприязнь до інших людей, причетних до конфлікту.

■ *Адміністративні конфлікти*, які виникають як результат усвідомлення протилежними сторонами того, що між ними існують суперечності щодо способів виконання завдання. Розходження в уявленнях про індивідуальну відповідальність та обов'язки - приклад адміністративного конфлікту.

Як уже говорилось вище, наслідки конфлікту можуть бути функціональними та дисфункціональними.

Функціональні \_\_\_\_\_ наслідки \_\_\_\_\_ конфлікту найчастіше проявляються в семи нижченазваних позиціях:

1) Проблема може бути вирішена таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті люди більше відчуватимуть свою причетність до вирішення цієї проблеми.

2) Залучення конфліктуючих сторін до вирішення проблеми зводить до мінімуму чи й нанівець ворожість, несправедливість та вимушеність поступати проти власної волі.

3) Сторони будуть більше схильні до співпраці, а не до протистояння в майбутніх ситуаціях, які можуть бути чреваті конфліктами.

Конфлікт може також зменшити можливість групового мислення та симптому покірності, коли підлеглі не виражають ідей, які вони вважають протилежними до думки керівника. Це приводить до покращання якості процесу прийняття рішення через додаткові ідеї та краще розуміння ситуації.

5) Симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи та критерії їх оцінки

6) Розгортання взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами.

7) Через конфлікт члени групи можуть проробляти можливі проблеми ще ДО того, як рішення почне виконуватися.

Посфункціональні наслідки конфлікту \

1) Незадоволеність, падіння духу, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності праці.

2) Нижча степінь співробітництва в перспективі.

3) Значна відданість своїй групі та більша непродуктивна конкуренція з іншими групами організації.

4) **Уява про другу сторону як про "ворога", бачення своєї мети завжди позитивної, а чужої - завжди негативної**

5) Згортання взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами.

6) Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами пропорційно до зменшення взаємодії та спілкування.

7) Зміщення акценту: з вирішення реальної проблеми на власну перемогу

**Причини конфліктів.**

Конфлікти виникають з багатьох причин, і їх можна характеризувати по-різному. Основними причинами конфліктів є:

- > обмеженість ресурсів,
- > взаємозалежність завдань,
- > відмінності в шлях;
- > відмінності в цінностях та уявах;
- > відмінності в манерах поведінки;
- > відмінності в рівнях освіти,
- > погані комунікації.

*Обмеженість ресурсів* - це корінна проблема, притаманна кожній організації, через яку трапляється більшість конфліктів. Члени організації потребують певних ресурсів - грошей, влади, інформації, порад та визнання.

Однак, обмеженість ресурсів приводить до того, що працівники не завжди можуть отримати їх в бажаному об'ємі. Тому між членами організації виникають конфлікти на ґрунті розподілу необхідних ресурсів.

Слід розрізняти поняття конфлікту і конкуренції. Хоча конфлікт - це типовий результат браку ресурсів, однак члени організації змагаються за їх одержання. В обох випадках цілі сторін несумісні. Для конкуренції характерне паралельне прагнення обох

сторін до мети, якої вони не можуть досягти одночасно, тоді як для конфлікту характерне взаємне втручання сторін.

*Взаємозалежність завдань* може стати причиною конфлікту в будь-якій системі, коли неефективно працюватиме хоч одна ланка цієї системи. Так, наприклад, лікар може пояснювати неефективне лікування хворого невчасним поступленням у відділення, довготривалим процесом інструментального обстеження, недостатнім лабораторним обстеженням, відсутністю консультанта, тощо.

*Відмінності в цілях* стають причинами конфліктів у високо- спеціалізованих структурах, коли підрозділи самостійно визначають свої цілі, і на досягнення їх працюють настирніше, ніж на досягнення цілей всієї організації. Так, хірургічне відділення настоюватиме на закупівлі нового хірургічного інструментарію, а відділ анестезіології - на придбанні наркозного апарату, тоді, як головна медсестра приводитиме аргументи за необхідність першочергової закупівлі миючих засобів, а відділення швидкої допомоги вимагатиме паливно-мастильних матеріалів.

**Відмінності в уявах та цінностях** обумовлюють різне бачення різними людьми однієї і тієї ж ситуації *Уява часто залежить від бажання досягнути певну мету. Люди часто бачать не цілу проблему, а лише ті її елементи, що мають відношення до них особисто чи до їх групи. Не даремне існує прислів'я: "Кого, що цікавить - той те і бачить"*.

Різниця в цінностях - дуже поширена причина конфліктів. Підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник - що лише тоді, коли його питають, а частіше незаперечно виконувати волю начальника. Адміністрація лікарні пріоритетним вважає рентабельність та ефективність, а медичний персонал - якість.

*Відмінності в манерах поведінки* значно знижують степінь терпимості і призводять до виникнення конфліктів. Дослідження психологів узагальнюють окремі риси характеру та особливості поведінки, які притаманні конфліктній особистості:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, яка може бути як завищена, так і занижена В обидвох випадках - вона протистоятиме адекватній оцінці оточуючих і призводитиме до конфлікту,
- намагання, щоб там не було, домінувати над всіма і над усім;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;
- надмірна принциповість і прямолінійність у висловлюваннях та міркуваннях, намагання будь-що сказати правду у вічі;
- певний набір емоційних якостей особистості: агресивність, впертість, дратівливість, тривожність, тощо.

*Відмінності в рівнях освіти* значно знижують степінь взаєморозуміння При різному освітньому рівні завжди присутня різниця самоповаги та поваги до інших, самоусвідомлення та оцінка оточуючих, самовизнання та визнання оточуючих. Різний рівень освіти спричиняє проблеми у взаємовідносинах та ефективному співробітництві між працівниками навіть одного підрозділу. Наприклад, можливість конфлікту у стосунках між медсестрою із середньою освітою та медсестрою із вищою освітою (бакалавром). Поглиблюватися ця проблема може у випадку, коли обидві особи знаходяться на однакових посадах, чи матимуть однакову заробітну платню, чи виконуватимуть однаковий обсяг роботи, тощо, тобто при відсутності чітких і відмінних функціональних обов'язків. *Погані комунікації* це водночас причина і наслідок конфлікту Вона може виступати як каталізатор конфлікту, заважаючи певній групі зрозуміти ситуацію чи позицію інших. Комунікаційні шуми теж можуть спровокувати конфлікт. Дефекти комунікацій можуть мати багато причин як технічного, так організаційного, так і соціально- психологічного характеру. Виявлення причин незадовільного комунікаційного процесу - це вагомий захід попередження конфлікту в організації.

## Суть стресу. Стресові ситуації та управління ними.

Із поняттям конфлікту тісно пов'язане поняття стресу. Останній досить часто виникає як наслідок дії першого. Стрес - це явище, яке супроводжує нас постійно. Але проблеми для здоров'я створює лише надмірний стрес. Карл Альбрехт, автор книги "Стрес та менеджмент" сказав, що стрес - це природна частина людського існування і ми повинні навчитися відрізняти допустимий ступінь стресу і надто великий стрес... нульовий стрес неможливий!

Термін "стрес" запровадив у 1966 році канадський учений-біолог Ганс Сальє, який звернув увагу на те, що вплив найрізноманітніших стресових чинників викликає в організмі досить однотипні реакції: гіпертрофію коркової речовини наднирникових залоз, інволюцію вилочково-лімфатичного апарату і геморагічні виразки на слизовій шлунка і 12-палої кишки.

*Стрес* (від англ. *stress-напряга*) - це неспецифічна реакція організму на дію сильних впливів, що супроводжуються перебудовою захисних систем організму (Г.Сальє)!

Стрес проявляється у вигляді загального адаптаційного синдрому, який проходить три послідовні стадії:

1 реакція тривоги (напруги, чекання) - мобілізація захисних сил;  
2. реакція резистентності (адаптивна, власне стрес) - пристосування до складної ситуації; 3 стадія виснаження (деадаптації, післястрес) - наслідки тривалого впливу стресу.

Перша стадія передбачає негайну мобілізацію захисних сил організму. Вона складається із фази шоку та протишоку. У фазі шоку спостерігається гіпотонія м'язів і артеріальна гіпотензія, гіпотермія, гіпоглікемія, підвищення проникності капілярів. Фаза протишоку характерна розвитком змін у протилежному напрямку - підвищення тиску, м'язевого тонусу тощо.

У другій стадії стресу секретується велика кількість гормонів, активізуються анаболічні процеси, максимально активізуються всі захисні сили організму.

Але в разі тривалої дії стресу адаптація порушується. Стрес переходить в третю фазу. Різка зменшення функціональних резервів веде до стадії виснаження з усіма витікаючими наслідками.

Модель стресової реакції за Дугласом Гаснером характеризується надмірним психологічним та фізіологічним навантаженням.

Стрес, який найчастіше переживають керівники характеризується надмірними фізичними та психологічними навантаженнями. Ознаками стресу є хвороби чи патологічні стани організму

Хвороби, які вважаються результатом дії гострого стресу:

- інфаркт;
- інсульт;
- травми,
- суїциди.

Хвороби, які вважаються результатом дії хронічного стресу:

- виразкова хвороба травного тракту,
- гіпертензія;
- новоутворення;
- серцево-судинні захворювання,
- неврози, невропатії, психопатії

Стрес викликається найрізноманітнішими чинниками, пов'язаними з ОСНОВНОЮ роботою подіями особистого життя природними явищами тощо. Найпоширеніші організаційні стресові чинники наступні:

- \* невідповідне (надмірне чи недостатнє) робоче навантаження,
- \* конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги,
- \* невизначеність ролей, становища,
- \* нецікава робота.

Стресові чинники в управлінській діяльності:

- надмірний потік інформації;
- недостатність інформації для прийняття відповідного рішення,
- брак часу;
- фактор новизни,
- конфлікти в колективі;
- ненормований робочий день управлінця,
- конфліктні відвідувачі.

Особистісні стресові чинники зумовлені найрізноманітнішими життєвими ситуаціями. Слід відмітити, що значні позитивні впливи це також стресові впливи, які відбуваються за такими ж механізмами, як і негативні.

Боротьба із стресами полягає в тому, щоб навчитися справлятися з стресами перш за все в собі. Дотримання гігієни праці, тіла та духу сприятиме утриманню рівноваги в житті, а отже й буде запорукою надмірних стресів.

Щоб управляти іншими, знижуючи рівень стресу, необхідно враховувати певні позиції:

- 1) Оцініть здібності, потреби та схильність своїх підлеглих і намагайтесь відповідно вибирати обсяг та тип роботи для них.
- 2) Дайте своїм підлеглим певну ступінь свободи у виконанні завдань.
- 3) Чітко опишіть повноваження Ваших підлеглих, міру відповідальності та очікувані результати їх діяльності.
- 4) Використовуйте стиль лідерства, відповідний до вимог даної ситуації.
- 5) Забезпечте належну винагороду за добре виконану роботу.
- 6) Виступайте в ролі вчителя по відношенню до Ваших підлеглих, розвиваючи їх здібності та обговорюючи з ними складні питання.

### **Науково-практичні підходи до підбору та розміщення кадрів.**

У змістовному плані стратегія кадрового забезпечення управління охорони здоров'я України значною мірою спрямована на ефективність використання людських ресурсів держави на основі всебічного розвитку особи, збагачення її професіоналізму, ефективної реалізації її здібностей та особистих Інтересів у основних видах управлінської діяльності - стратегічному плануванні, організаційній роботі, укомплектуванні штатів, загальному керівництві, контролі

Тому основою системи управління охорони здоров'я є оптимізація кадрової політики і кадрового менеджменту.

Поняття "Кадрова політика" та "Кадровий менеджмент" трактуються на сьогоднішній день по-різному. Якщо під "Кадровою політикою" слід розуміти соціально-політичні механізми підготовки й добору управлінських кадрів, то "Кадровий менеджмент" - містить соціально-правові технології законодавчого порядку. Виходячи із вищенаведеного, суть кадрової політики в системі управління здоровоохороною сьогодні полягає у реструктуризації управлінської діяльності та її реформуванню відповідно до нових потреб суспільства. Принцип системності у підборі та підготовці керівних кадрів у системі охорони здоров'я - головна вимога у вирішенні даної проблеми.

Одним із першочергових напрямків процесу реформування системи управління в охороні здоров'я слід вважати об'єктивізацію відбору кандидатів на керівні посади. Це дозволить не лише покращити порядок комплектування, але й забезпечити у подальшому потрібний рівень їхнього функціонування, як найважливішої складової загальної системи безпеки держави. Цей момент має важливе стратегічне значення як для системи охорони здоров'я, так і для держави в цілому, про що йдеться в Указі Президента України від

7.07.97р. № 620/97 "Про державну комісію з проведення в Україні адміністративних реформ", якій запропоновано основну увагу спрямувати на реформування системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів.

Досвід провідних держав Західної Європи та США показує, що ефективність управління прямо пропорційна ефективності існуючої системи відбору кадрів. На цьому наголошують у своїх працях і відомі зарубіжні дослідники. Так, М Х Мескон, М.Альберт, Ф. ХедоурІ в розглядають ефективний відбір кадрів як одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Дж.Грейсон і К.О'Делл, розглядаючи підготовку і безперервне навчання кадрів, підкреслюють той факт, що компанії, які збираються вкласти великі гроші в освіту і професійний розвиток своїх співробітників, повинні дуже ретельно підходити до того, кого і як вони приймають на роботу. Виходячи із вищенаведених особливостей, організації охорони здоров'я дана позиція підбору кадрів системи освіти керівників в охороні здоров'я - це стосується особливо. Відомий спеціаліст з маркетингу Ф.Котлер вказує на важливість ретельного відбору кадрів як гарантії успішного функціонування організацій. "Японське диво" 40-х років відбулося завдяки впровадженню системи профвідбору, яка дозволяла розподіляти працівників у ту професійну діяльність, котра найбільше відповідала їхнім індивідуально - психологічним можливостям. Америка розцвіла лише завдяки впровадженню системи пошуку і розвитку талантів. Тому ставка на використання особистісного потенціалу громадян, пошук і розвиток їх талантів дозволить і Українській системі здоровоохорони вийти із сьогоденної кризи.

Назріла потреба в концепції побудови такої професійно - кваліфікаційної моделі сучасного керівника здоровоохорони, яка відображала б позиції керівника у сфері адміністративно-управлінської і професійної діяльності та у сфері морально-етичних відносин і особистих якостей, що не менш важливо. Необхідна наробкаряду нормативних актів щодо врегулювання між суб'єктом та об'єктом управлінської діяльності в системі охорони здоров'я, оцінки діяльності керівних кадрів, захисту їх прав і свобод, розкриття їх здібностей і таланту, професійний ріст тощо.

Запровадження методів профорієнтації в системі охорони здоров'я можливе лише при врахуванні певних соціальних умов, як, наприклад, низька особиста активність значної кількості населення, значний рівень конформізму, тощо. Особливо важливого значення на рівні профорієнтації слід надавати таким особистим якостям індивіда, які вкрай необхідні йому для успішної управлінської діяльності. До таких індивідуальних характеристик можна віднести: чесність, гідність, доброзичливість, благородство, скромність, чуйність, чемність, самокритичність, правдивість, сміливість, принциповість, емоційна врівноваженість, стійка пам'ять, сильна воля, фізична витривалість, хороший стан здоров'я, міцна нервова система.

Система кадрового менеджменту, зокрема механізм підбору кадрів включає такі поняття, як:

- безпосередньо *профорієнтація* - це система певних заходів, спрямованих на забезпечення галузі компетентними фахівцями, здатними забезпечити досягнення мети даною організацією,

- *профконсультація* - це комплекс заходів щодо вивчення Індивідуально-психологічних властивостей особистості для надання кожній особі, яка його потребує, допомоги у виборі сфери професійної діяльності, що відповідає її можливостям та потребам, де вона могла б розкрити свій природний потенціал з найбільшою корисністю для себе і для суспільства - щодо позицій державного підходу, а з позицій підходу галузевого - для вирішення питання придатності чи непридатності даної особи для керівної діяльності;

- *профадаптація* - заходи спрямовані на оптимальність поєднання індивідуально - психологічних якостей, про які йшлося вище, можливостей і зовнішніх чинників з метою досягнення професіоналізму.

Таким чином, професійний відбір в системі управління охорони здоров'я треба розглядати як комплекс психолого-педагогічних засобів, спрямованих на забезпечення даної сфери високопрофесійними і кваліфікованими управлінськими кадрами.

## РОЗДІЛ 2.

### Вивчення громадської думки в процесі прийняття управлінських рішень

#### Тема 2. Консультації з громадськістю: публічне обговорення та вивчення громадської думки. Громадські ради

##### Що таке громадська рада?

Відповідно до Типового положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному ОВВ, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації (далі - Типове положення), затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996 (далі - Постанова № 996), *громадська рада* при міністерстві, іншому центральному ОВВ, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі держадміністрації (далі - громадська рада) *є постійно діючим колегіальним виборним консультативно-дорадчим органом*, утвореним для забезпечення участі громадян в управлінні державними справами, здійснення громадського контролю за діяльністю ОВВ, налагодження ефективної взаємодії зазначених органів з громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики.

##### Якими є основні функції та завдання громадської ради?

Хоча громадська рада є одним із різновидів консультативно-дорадчих органів при ОВВ (до таких можна віднести, наприклад, громадські гуманітарні ради, політично-консультативні ради, науково-Методичні ради, молодіжні та / або студентські ради і т.п.), проте вона має певні суттєві відмінності порівняно з ними.

*По-перше*, громадська рада виконує не лише консультативно-дорадчу функцію, а й покликана забезпечувати громадський контроль за діяльністю ОВВ у певних сферах.

*По-друге*, вона **формується на виборних засадах** на основі добровільного виявлення бажання інститутів громадянського суспільства бути представленими в ній. Керівник ОВВ затверджує склад ради виключно на підставі результатів виборів її членів. Інші види подібних консультативно-дорадчих органів формуються керівником ОВВ самостійно на власний розсуд. Крім того, до таких рад не можуть бути включені представники ОВВ.

##### Основними завданнями громадської ради є:

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

Отже, **громадські ради є одним із механізмів реалізації статті 38 Конституції України**, яка закріплює право громадян брати участь в управлінні державними справами. У той же час громадська рада має створювати умови для реалізації цих конституційних положень. Відповідно до цього **громадська рада**:

- є одним із ключових учасників процесу організації і проведення ОБВ консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики;
  - подає ОБВ, при якому вона утворена, обов'язкові для розгляду пропозиції щодо:
    - 1) підготовки проектів нормативно-правових актів з питань формування та реалізації державної політики у відповідній сфері,
    - 2) удосконалення роботи ОБВ,
  - збирає, узагальнює та подає ОБВ інформацію про пропозиції громадських організацій щодо вирішення питань, які мають важливе суспільне значення;
  - організовує публічні заходи для обговорення актуальних питань розвитку галузі чи адміністративної території відповідної області;
- Реалізуючи функцію **громадського контролю**, громадська рада:
- проводить відповідно до законодавства громадську експертизу діяльності ОБВ та громадську антикорупційну експертизу проектів нормативно-правових актів;
  - Контролює, наскільки ОБВ враховує пропозиції та зауваження громадськості;
  - контролює дотримання ОБВ нормативно-правових актів, спрямованих на запобігання та протидію корупції.

### **Що таке інститути громадянського суспільства та як вони пов'язані з громадськими радами?**

За Постановою № 996 **громадські ради формуються з інститутів громадянського суспільства (далі - ІГС)**. До них належать:

- *громадські організації* - об'єднання громадян, створених ними для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших інтересів (створюються такі організації відповідно до закону України «Про об'єднання громадян»);
- *професійні спілки* - добровільні неприбуткові громадські організації, що об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності, навчання (створюються такі організації відповідно до закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»);
- *творчі спілки* - добровільні об'єднання професійних творчих працівників відповідного фахового напрямку в галузі культури та мистецтва, які мають фіксоване членство (створюються такі організації відповідно до закону України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки»);
- *організації роботодавців* - громадська неприбуткова організація, яка об'єднує роботодавців (власників підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності або уповноважені ними органи чи фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю) на засадах добровільності та рівноправності з метою представництва і захисту їх прав та інтересів (створюються такі організації відповідно до закону України «Про організації роботодавців»);
- *благодійні організації* - недержавні організації, головною метою діяльності яких є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб



(створюються такі організації відповідно до закону України «Про благодійництво та благодійні організації»);

- *релігійні організації* - релігійні громади, управління і центри, монастирі, релігійні братства, місіонерські товариства (місії), духовні навчальні заклади, а також об'єднання, що складаються з вищезазначених релігійних організацій. Утворюються такі організації відповідно до Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» з метою задоволення релігійних потреб громадян сповідувати і поширювати віру і діють відповідно до своєї ієрархічної та інституційної структури, обирають, призначають і замінюють персонал згідно із своїми статутами (положеннями).

- *недержавні засоби масової інформації* - будь-які недержавні засоби масової інформації (друковані, аудіовізуальні, телерадіомовні компанії, інформаційні агентства тощо), серед засновників або співзасновників яких відсутній будь-який орган виконавчої влади. Видання таких ЗМІ не має здійснюватися на базі або за участю державної власності та відповідного фінансування з Державного бюджету України чи бюджету Автономної Республіки Крим. Статутом (програмними цілями) редакції таких ЗМІ не повинно передбачатися, зокрема, інформування громадян про діяльність ОБВ. Треба зазначити, що це не стосується комунальних ЗМІ, тобто тих, які створюються та видання яких фінансується органами місцевого самоврядування;

- *інші не підприємницькі товариства і установи*. Відповідно до статті 85 Цивільного кодексу України такими є товариства, які не мають на меті одержання прибутку для його наступного розподілу між учасниками. Наприклад, до таких можна віднести споживчі кооперативи, органи самоорганізації населення тощо.

### **В чому полягає діяльність ОБВ з організації роботи громадської ради?**

При розгляді питання діяльності ОБВ з організації роботи громадської ради треба виходити із таких ситуацій: 1) коли громадської ради не існує де-юре, 2) коли громадська рада сформована раніше і діє; 3) коли громадська рада формально існує, але реально не діє.

Якщо до цього часу при ОБВ громадської ради не існувало, то, відповідно до Постанови № 996, ОБВ має вжити заходів для проведення у термін до 11 лютого 2011 року (тобто протягом трьох місяців з дня набрання чинності цією Постановою) установчих зборів за участю інститутів громадянського суспільства для її формування. Цьому має передувати створення ініціативної групи з підготовки установчих зборів.

Що при цьому має вчинити ОБВ<sup>9</sup> В першу чергу в прийнятний спосіб (через власний веб-сайт, друковані ЗМІ) поінформувати громадськість про наміри сформувати громадську раду та запросити бажаючі інститути громадянського суспільства увійти до складу ініціативної групи.

Те саме доцільно зробити, якщо громадська рада при ОБВ не може зібратися протягом відведених Постановою КМУ №996 трьох місяців на формування громадської ради.

Якщо громадська рада вже утворена, то вона сама створює ініціативну групу з підготовки наступних установчих зборів для формування нового складу ради, до складу якої орган виконавчої влади направляє своїх представників.

У будь-якому із трьох розглянутих випадках ОБВ надає організаційну підтримку ініціативній групі щодо підготовки установчих зборів, приміщення для їх проведення.

**Діяльність ОБВ на етапі функціонування громадської ради.** Проте, лише допомогою у формуванні громадської ради діяльність органу виконавчої влади не обмежується. Коли склад ради сформовано і відповідним наказом/розпорядженням

керівника ОБВ затверджено, ОБВ постійно забезпечує належне функціонування громадської ради. Зокрема, ОБВ необхідно буде:

- вжити заходів для створення окремої спеціальної рубрики «Громадська рада» на офіційному веб-сайті ОБВ (для розміщення громадською радою матеріалів про свою діяльність),
- надавати організаційно-технічну підтримку (приміщення, засоби зв'язку тощо) в забезпеченні засідань громадської ради та інших заходів, що вона ініціює;
- забезпечувати громадську раду всією необхідною інформацією з питань, що будуть предметом консультацій з громадськістю чи предметом громадської експертизи, громадського контролю (в іншому випадку не варто очікувати дієвої роботи від громадської ради, яка позбавлена необхідної інформації).

Доступність інформації та належна комунікація між відповідними підрозділами органу виконавчої влади та громадською радою є запорука ефективності діяльності ради в цілому та здійснення консультування з громадськістю.

### **Якими є основні етапи створення громадської ради?**

Склад громадської ради формується у декілька етапів:

- 1) Створення ініціативної групи з підготовки установчих зборів за участю інститутів громадянського суспільства та представників ОБВ (може створюватися як рішенням діючої громадської ради так і актом ОБВ).
- 2) Оприлюднення підготовленого ініціативною групою повідомлення про дату, час, місце, порядок проведення установчих зборів, порядок подання заяв для участі в установчих зборах, відомості про склад ініціативної групи та прізвище, ім'я, електронну адресу т номер телефону відповідальної особи.
- 3) Збір ініціативною групою заяв та визначених нею додаткових документів чи відомостей від інститутів громадянського про їх наміри взяти участь в установчих зборах.
- 4) Інформування через офіційний веб-сайт ОБВ про місце проведення установчих зборів, список учасників установчих зборів, кандидатури до нового складу громадської ради.
- 5) Проведення установчих зборів, на яких визначається кількісний склад громадської ради та проводяться вибори членів громадської ради.
- 6) Видання наказу / розпорядження керівника органу виконавчої влади про затвердження складу громадської ради на підставі протоколу установчих зборів.
- 7) Оприлюднення протоколу установчих зборів та складу громадської ради на офіційному веб-сайті органу виконавчої влади.
- 8) Проведення першого засідання новообраної громадської ради та обрання її керівних органів.
- 9) Затвердження громадською радою Положення про громадську раду та його погодження з органом виконавчої влади.

Детально кожен з етапів формування громадської ради розглянуто в розділах 2-5 Методичних рекомендацій.

### **Для чого потрібна ініціативна група?**

Відповідно до пункту 8 Типового положення, для формування складу громадської ради має бути утворена ініціативна група з підготовки установчих зборів за участю інститутів громадянського суспільства (далі - Ініціативна група).

Формування ініціативної групи необхідне для проведення всієї роботи щодо підготовки та проведення зборів, на яких буде обрано склад громадської ради на найближчі два роки. Саме члени ініціативної групи мають визначити та передбачити питання, які можуть виникати як у процесі підготовки, так і під час проведення зборів: зокрема, дату проведення та етапи підготовки зборів, зразки заяв, порядок ведення установчих зборів, навіть пропозиції щодо головуючого на зборах, і багато інших питань мають бути визначені саме ініціативною (читайте - робочою) групою.

Отже, відповідь на питання «Для чого потрібна ініціативна група?» має звучати, на наш погляд, так: **ініціативна група є рушійною силою у процесі підготовки установчих зборів ІГС, від якості її роботи залежатиме якість проведення зборів та, у певній мірі, якість усього «виборчого процесу».**

### **Як та з кого сформувати ініціативну групу?**

Відповідно до абзацу першого пункту 8 Типового положення, для формування складу громадської ради органом утворюється ініціативна група з підготовки установчих зборів. До складу ініціативної групи включаються представники ІГС.

Другій абзац пункту 8 Положення визначає: «Якщо при органі вже утворена громадська рада, то не пізніше, ніж за 60 календарних днів до закінчення її повноважень вона утворює ініціативну робочу групу з підготовки установчих зборів для формування нового складу ради».

Це є дуже важливі положення для ОБВ, при яких громадські ради діяли до ухвалення Постанови № 996. Такі громадські ради діють до формування нового складу громадських рад відповідно до вимог Постанови №996, а отже, ініціативна група тут утворюється діючою громадською радою з залученням представників ОБВ.

При цьому слід звернути увагу, що пунктом 4 Постанови № 996 визначено: збори мають відбутись протягом 3 місяців з дня набрання чинності зазначеної постанови, а робота ініціативної групи має розпочатись за 60 днів до зборів. Нагадаємо, Постанова набрала чинності **11 листопада 2010 року**, і це означає, що **ініціативна група має бути сформована не пізніше 11 грудня 2010 року**.

На цей момент має бути видано відповідне рішення ОБВ (наприклад, наказ керівника структурного підрозділу ОБВ, відповідального за реалізацію Постанови № 996; розпорядження голови обласної державної адміністрації; наказ міністра), **або рішення громадської ради при ОБВ** яким затверджується склад ініціативної групи.

У подальшому (через два роки, коли підійде час обирати новий склад ради) склад ініціативної групи, відповідно до Положення, утворить вже діюча громадська рада, що буде зафіксовано у протоколі засідання ради.

### **Хто входить до складу ініціативної групи?**

Це питання визначено абзацом третім пункту 8 Положення: «До складу ініціативної групи з підготовки установчих зборів входять представники інститутів громадянського суспільства, в тому числі ті, які є членами діючої громадської ради, та органу, при якому утворюється громадська рада». Дещо уточнимо щодо органу, при якому утворюється громадська рада - таким представником може бути (і має бути, на нашу думку) працівник структурного підрозділу ОБВ, на який покладено координацію роботи органу із взаємодії з громадськістю. Разом з тим, взаємодіяти з інститутами громадянського суспільства можуть й інші структурні підрозділи ОБВ, наприклад, у справах сім'ї і молоді, фізкультури і спорту, культури і туризму, тощо. Їхні представники теж можуть бути включені до складу ініціативної групи.

Доречним є питання щодо кількісного складу ініціативної групи. Як показує досвід, **оптимальним складом ініціативної групи є кількість у 7-9 осіб, які представляють як**

**ІГС, так і ОВВ.** Це дозволяє і розподілити обов'язки поміж членами групи, і зробити її максимально мобільною. Звичайно, кількість членів ініціативної групи може бути іншою.

Не менш важливим є питання фаховості членів ініціативної групи. **До складу ініціативної групи слід включати осіб, які мають досвід організаційної роботи, представляють «постійно активні» ІГС (не лише у «передвиборчий період»), чітко розуміють, що і як робити.**

### **Як ініціативна група організовує свою роботу?**

Здається, на це питання є легка відповідь - відповідно до плану, який обговорюється, розробляється (формується) та затверджується на одному із засідань ініціативної групи. Але, насправді, цей план має передбачити всі етапи підготовки та проведення установчих зборів.

**Тому, на першому засіданні ініціативної групи має бути визначено:**

- голову та члена ініціативної групи, відповідального за ведення протоколів засідань групи;

- дату проведення Установчих зборів для формування складу ініціативної групи;

- місце проведення зборів,

- зміст повідомлення про проведення установчих зборів

Досвід показує, що протоколи засідань ініціативної групи доцільно зберігати у структурному підрозділі ОВВ, на якого покладено повноваження щодо координації роботи громадської ради. Копії протоколів слід надавати усім членам ініціативної групи.

Також під час першого засідання доцільно обговорити:

- основні етапи підготовки установчих зборів,

- формат заяви від ІГС на участь в установчих зборів,

- формат додатків до заяви,

- питання порядку денного установчих зборів.

**На другому засіданні затверджується:**

- організаційний план підготовки до зборів;

- зразок заяви та формат інших документів, що додаються до заяви;

- проект порядку денного установчих зборів,

- порядок прийняття документів від ІГС (де, хто, як і коли);

- план інформаційної кампанії (оприлюднення на веб-сайтах ОВВ, ІГС, виступи у теле- та радіопрограмах, друкованих ЗМІ тощо).

Два перших засідання ініціативної групи є дуже важливими у організаційному плані. Наступні слід проводити по мірі визначення проблем та відповідно до плану підготовки до проведення зборів. Проте не можна забувати, що **за 8-9 календарних днів до дати проведення установчих зборів** після завершення реєстрації заяв для участі в установчих зборах (нагадаємо, що відповідно до абзацу одинадцять пункту 8 Положення, реєстрація заяв для участі в установчих зборах припиняється за 10 календарних днів до їх проведення) **слід провести ще одне обов'язкове засідання ініціативної групи.** На цьому засіданні затверджується як список учасників зборів (відповідно до нього буде проведено реєстрацію), так і бюлетень для голосування за кандидатів до складу ради. Це засідання не обов'язково має бути останнім.

**Важливо!** Члени ініціативної групи, які представляють ІГС, для участі в установчих зборах та номінування свого кандидата для включення до бюлетеня для голосування за членів громадської ради, також подають відповідні документи на ім'я ініціативної групи.

## **Як ініціативна група взаємодіє з органом виконавчої влади?**

Ініціативна група та орган виконавчої влади є ПАРТНЕРАМИ в досягненні СПІЛЬНОЇ МЕТИ - утворенні громадської ради з повним дотриманням вимог Постанови №996.

Згідно абзацу другого пункту 4 Постанови № 996 **ОВВ усіх рівнів зобов'язані вжити заходів для проведення** протягом трьох місяців з дня набрання чинності цією постановою **установчих зборів** за участю інститутів громадянського суспільства **для утворення громадських рад** при центральних і місцевих органах виконавчої влади та забезпечити їх функціонування.

### **Для цього ОВВ:**

1) в обов'язковому порядку оприлюднює на своєму офіційному веб-сайті та в інший прийнятний спосіб підготовлене ініціативною групою повідомлення про дату, час, місце, порядок проведення установчих зборів, порядок подання заяв для участі в установчих зборах, відомості про склад ініціативної групи та прізвище, ім'я, електронну адресу та номер телефону відповідальної особи (абзац четвертий пункту 8 Типового положення, затвердженого Постанови № 996);

2) оприлюднює на своєму офіційному веб-сайті та в інший прийнятний спосіб протокол установчих зборів, відомості про склад громадської ради (останній абзац пункту 8 Типового положення),

3) вживає інші заходи - це означає, що орган сприяє роботі ініціативної групи - за потреби надає приміщення для приймання заяв, забезпечує засобами зв'язку, допомагає організувати інформаційну кампанію, забезпечує приміщення для проведення установчих зборів, виготовлення бюлетенів та мандатів для голосування.

Не менше завдань стоїть перед ініціативною групою. Вона спільно з ОВВ:

- 1) визначає дату проведення зборів, їх порядок денний;
- 2) проводить прийом та реєстрацію документів від ІТС;
- 3) формує та затверджує відповідно до отриманих від ІТС заявок список учасників установчих зборів та виборчий бюлетень;
- 4) бере активну участь в інформаційній кампанії;
- 5) організовує проведення установчих зборів та визначає порядок і спосіб голосування, підрахунку голосів, а також вирішує багато інших питань, які не можна у повному обсязі передбачити даними Методичними рекомендаціями.

Як уже було вказано вище, зробити все це можна лише при тісній взаємодії ініціативної групи та органу виконавчої влади.

## **Як та коли провести перше засідання громадської ради?**

Після проведення установчих зборів та формування нового складу громадської ради має відбутися її перше засідання. Одним із основних питань порядку денного першого засідання має стати обрання голови, його заступника (заступників) та визначення особи, яка виконуватиме функції секретаря ради, а також ухвалення Положення про громадську раду.

Виникає питання: коли провести таке засідання? На жаль, Постанова № 996 не дає однозначної відповіді на це питання. Проте, враховуючи пункт 9 Типового положення про громадську раду, логічною буде така послідовність дій:

- 1) підготувати протокол установчих зборів та подати його на ознайомлення керівнику органу виконавчої влади,
- 2) керівник органу виконавчої влади видає наказ / розпорядження про затвердження складу громадської ради,

3) скликання та проведення першого засідання громадської ради.

Не варто ці кроки розтягувати в часі. Раціональним та розумним буде проведення першого засідання протягом найближчих двох тижнів з дня проведення установчих зборів.

### **Як сформувати керівні органи громадської ради?**

Відповідно до Типового положення голова ради обирається із числа членів ради на її першому засіданні після установчих зборів шляхом рейтингового голосування. Члени ради мають самі визначитися чи буде таке голосування відкритим чи таємним.

Пункт 11 Типового положення чітко зазначає про необхідність обрання заступника (заступників) голови громадської ради. Спосіб обрання заступників голови громадської ради є аналогічним з обранням голови громадської ради. Кількість заступників та сферу їх компетенції громадська рада визначає самостійно.

Функції секретаря громадської ради може виконувати працівник структурного підрозділу у зв'язках з громадськістю органу виконавчої влади. Проте треба врахувати, що у такому разі він не може бути членом громадської ради. Якщо громадська рада вирішить обрати секретарем когось із членів громадської ради, то спосіб і порядок його виборів має бути аналогічним до виборів голови та заступника (заступників) громадської ради. Але у будь-якому випадку громадська рада має ухвалити однозначне рішення щодо того, хто буде виконувати функції секретаря.

Найкращим є варіант, коли порядок та спосіб обрання голови ради, його заступників, секретаря буде зафіксовано у положенні про громадську раду. Більше про те, що саме слід урахувати в Положенні про громадську раду, зазначено у додатку 5.2 до Методичних рекомендацій.

Також громадська рада може на власний розсуд утворювати із числа своїх членів постійні та тимчасові робочі органи (правління, секретаріат, комітети / комісії, експертні групи). Про створення таких робочих органів мають ухвалюватися окремі рішення або в тексті Положення про громадську раду мають міститися норми про структуру та спосіб формування таких робочих органів. В Україні є чимало позитивних прикладів, коли громадські ради у своєму складі мають тематичні різноманітні комітети (комісії), які дозволяють більш раціонально та ефективно побудувати роботу. Така організація роботи громадських рад дозволяє різним за спрямованістю інститутам громадянського суспільства віднайти свою «нішу» і ефективно працювати в складі громадської ради.

### **Як підготувати та затвердити Положення про громадську раду?**

Як зазначено у пункті 2 Типового положення, громадська рада у своїй діяльності керується в тому числі власним Положенням, розробленим на основі Типового положення. Тому не може бути ситуації, коли громадська рада не має свого положення. Проект такого Положення може розроблятися спеціально створеною робочою групою, до складу якої входять члени громадської ради та представники органу виконавчої влади (за бажанням).

Саме Положення про громадську раду має ухвалюватися на засідання громадської ради та погоджуватися з органом виконавчої влади. **Зміст Положення про громадську раду має враховувати усі істотні моменти Типового положення.** У той же час у ньому можуть бути присутні додаткові пункти, які визначаються специфікою діяльності тієї чи іншої громадської ради.

**Зокрема, положення про конкретну громадську раду може містити** опис структури громадської ради та вимоги до формування керівного складу громадської ради; відомості про власний регламент громадської ради, функціональні повноваження голови громадської ради, його заступників; порядок проведення рейтингового голосування на установчих зборах та інші питання роботи ради.

## **Як погодити Положення про громадську раду?**

Пункт 2 Типового положення про громадську раду чітко вказує на послідовність дій щодо ухвалення та погодження Положення про громадську раду. Отже, сам проект Положення має бути погоджений з органом виконавчої влади, а потім схвалений громадською радою на її засіданні. Ось чому варто провести ретельну попередню роботу над текстом проекту Положення, щоб він по можливості максимально задовольнив усіх. Вбачається, що більш доцільним буде провести попередній розгляд проекту Положення на засіданні громадської ради, а потім передати цей проект на погодження керівнику органу виконавчої влади. Потім треба на засіданні громадської ради остаточно ухвалити рішення щодо затвердження погодженого Положення про громадську раду.

**Хто має погоджувати Положення про громадську раду?** Безперечно, що керівник органу виконавчої влади або уповноважений ним заступник. Зазвичай це відбувається шляхом проставлення ним у відповідній частині документу власної резолюції, наприклад «Погоджено», підпису та дати. Проте, можливо деякі ОБВ вирішать погодити Положення про громадську раду актом ОБВ.

## **Як підготувати регламент громадської ради?**

Регламент громадської ради - це сукупність правил та процедур, які визначають порядок організації роботи громадської ради. Їх унормування має забезпечити нормальне та продуктивне функціонування громадської ради.

Регламент громадської ради доцільно ухвалювати одночасно із Положенням про громадську раду. Треба взяти до уваги, що регламент громадської ради не потрібно погоджувати з органом виконавчої влади. Важливим є те, що норми регламенту мають бути узгоджені з Положенням про громадську раду, а також враховувати особливості регламенту діяльності органу виконавчої влади.

Типова структура регламенту громадської ради включає такі розділи:

- *Загальні положення.* У цьому розділі зазначається, які питання регулюються цим регламентом, викладаються принципи та засади організації діяльності громадської ради.

- *Порядок скликання, підготовки та проведення засідань та інших заходів громадської ради.* У цьому розділі визначаються процедури скликання та підготовки чергових та позачергових засідань та інших заходів громадської ради, формування порядку денного засідань громадської ради, оповіщення членів громадської ради про засідання та інші заходи, порядок ухвалення рішень та проведення голосувань, порядок підготовки, внесення та розгляду проектів рішень громадської ради. Враховуючи можливості сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, у цьому розділі можуть бути визначені інші форми роботи громадської ради, наприклад, обговорення питань через електронну пошту, он-лайн конференції через мережу Інтернет, вебіари (організація Інтернет-конференцій, Інтернет-форумів тощо). У цьому разі потрібно буде визначити процедуру їх організації та порядок проведення.

- *Організація роботи робочих органів громадської ради* (комітетів, комісій, секретаріату) у разі їх створення. У цьому розділі визначаються процедури формування та організації роботи робочих органів, порядок їх взаємодії між собою та керівництвом громадської ради, а також інші питання.

- *Планування роботи.* У цьому розділі визначається способи планування роботи громадської ради, порядок розробки та ухвалення планів роботи.

- *Порядок висвітлення діяльності громадської ради.* Цей розділ має визначати форми інформування громадськості та органу виконавчої влади про діяльність громадської ради, порядок підготовки та поширення такої інформації, а також визначати уповноважених осіб за надання офіційної інформації від імені громадської ради. Крім того

у цьому розділі необхідно передбачити порядок підготовки та оприлюднення щорічного звіту про діяльність громадської ради;

- *Взаємовідносини з органом виконавчої влади.* У цьому розділі визначається порядок підготовки та подання громадською радою пропозицій органу виконавчої влади щодо організації консультацій з громадськістю, інформації про пропозиції громадських організацій щодо вирішення питань, які мають важливе суспільне значення.

- *Порядок ініціювання та проведення громадської експертизи діяльності органу виконавчої влади, громадської антикорупційної експертизи проектів нормативно-правових актів.* Хоча проведення громадської експертизи та громадської антикорупційної експертизи унормовані іншими постановами Кабінету Міністрів України (Постановами КМУ №1346 від 08.12.2009, № 1057 від 16.09.2009, № 976 від 05.11.2008), тим не менше цей розділ регламенту громадської ради має визначати особливості проведення їх з урахуванням того, що громадська рада є колективним органом, у якому представлені різні інститути громадянського суспільства. Тому важливо в цьому розділі передбачити порядок ініціювання та забезпечення проведення зазначених видів громадських експертиз.

Регламент може передбачати й інші розділи в залежності від специфіки діяльності, практики роботи попередніх складів тієї чи іншої громадської ради. Головне, що треба пам'ятати, якісно складений регламент - запорука ефективної роботи громадської ради та запобіжник різноманітних процедурних конфліктів. Приклад регламенту громадської ради наведено в додатку 5.3 до рекомендацій.

### **Як сформувавши план роботи громадської ради?**

Належне функціонування громадської ради неможливе без належного планування роботи. Вбачається, що найбільш доцільним буде запровадження річного (перспективного) планування роботи громадської ради, а також в залежності від періодичності проведення заходів, засідань щоквартального / щопіврічного (оперативного) планування роботи громадської ради. Проте практика діяльності існуючих громадських рад показує, що використання річних плани роботи є найбільш доцільним та ефективним.

План роботи громадської ради має обов'язково бути затвердженим на засіданні громадської ради. При цьому підготовку такого плану роботи має бути побудовано максимально відкрито для всіх членів громадської ради. Доцільним буде встановлення терміну для подання кожним членом громадської ради своїх пропозицій до плану роботи з обґрунтуванням необхідності включення того чи іншого заходу. Також змістовне наповнення плану роботи може здійснюватися на основі планування діяльності комісій, комітетів громадської ради.

**Коли треба ухвалювати план роботи?** Безперечно, що в грудні поточного року має бути ухвалено план роботи на наступний період. У випадку формування складу громадської ради всередині поточного року, план роботи доцільно ухвалити на одному з перших засідань громадської ради на період до кінця поточного року.

Структура плану може передбачати такі складові: зміст заходу, термін виконання, відповідальні виконавці із числа членів громадської ради та секретаріату (у разі його створення), очікуваний результат. При визначенні змісту плану роботи треба виходити з того, що громадська рада не має відповідного виконавчого апарату, а тому власне самі члени громадської ради мають нести відповідальність за організацію виконання того, що заплановано (наприклад, підготовка матеріалів для розгляду на засіданнях, технічна підготовка заходів у разі потреби і т.п.).

Ще один важливий аспект. Планування роботи тоді досягає свого результату, коли виконання запланованого знаходиться під постійним контролем. Тому важливо, щоб голова громадської ради та його заступники налагодили ефективну систему контролю



реалізації плану роботи (проведення періодичного моніторингу, проведення спеціальних нарад або збір та аналіз звітів за результатами проведення заходів).

## Директива

- **Директива** — загальна керівна вказівка, що дається вищим органом підлеглому.
- **Директива** (англ. *Directive*) — тип законодавчого акта Європейського Союзу.

На відміну від постанови чи рішення, інструментів прямої дії, директива запроваджується через національне законодавство. Вона зобов'язує державу-члена у певний термін вжити заходів, спрямованих на досягнення визначених у ній цілей. Директиви — підпорядкований інструмент, вони повинні відображувати положення договорів, але вони так само, як і договори, мають верховенство над національним правом. Тож якщо якась країна не запровадила вчасно відповідну директиву до національного законодавства, вона однаково має силу закону в цій країні, і її порушення може бути оскаржено в Суді ЄС.

- **Директива** — спеціальна команда, яка вказує компілятору на особливості обробки коду при компіляції.

## Експертна система

**Експертна система** — це методологія адаптації алгоритму успішних рішень однієї сфери науково-практичної діяльності в іншу. З поширенням комп'ютерних технологій це тотожна (подібна, заснована на оптимізуючому алгоритмі чи евристичних) інтелектуальна комп'ютерна програма, що містить знання та аналітичні здібності одного або кількох експертів щодо деякої галузі застосування, і здатна робити логічні висновки на основі цих знань, тим самим забезпечуючи вирішення специфічних завдань (консультування, навчання, діагностування, тестування, проектування тощо) без участі експерта (фахівця в конкретній проблемній галузі). Також визначається як система, яка використовує базу знань для вирішення завдань (видачі рекомендацій) у деякій предметній галузі. Цей клас програмного забезпечення спочатку розроблявся дослідниками штучного інтелекту в 1960-ті та 1970-ті і здобув комерційне застосування, починаючи з 1980-х. Часто термін **система, заснована на знаннях** використовується як синонім експертної системи, однак можливості експертних систем ширші за можливості систем, заснованих на детермінованих (обмежених, реалізованих на поточний час) знаннях.<sup>1</sup> \*

Однак узгодженого визначення експертних систем не існує<sup>\*2</sup>. Натомість автори дають визначення залежно від застосування, структури таких систем. Ранні визначення експертних систем припускали застосування виведення нових знань на основі правил.

Схожі дії виконує **програма-майстер**<sup>\*14</sup>\* (**wizard**). Як правило, майстри застосовують в системних програмах для інтерактивного спілкування з користувачем (наприклад, під час інсталяції ПЗ). Головна відмінність майстрів від ЕС — відсутність бази знань, всі дії жорстко запрограмовані. Це просто набір форм для заповнення користувачем.

Інші подібні програми — пошукові або довідкові системи. За запитом користувача вони надають найбільш відповідні (релевантні) розділи *бази статей*, альтернативність вибору котрих визначає суб'єкт формування запиту.

Тож ми бачимо обмеження методології експертних систем за наявності корисних якостей у коректних межах застосування.

## ГРОМАДСЬКА ДУМКА ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ

Існують різні точки зору стосовно того, чи можна вважати громадську думку соціальним інститутом. З одного боку, ми знаємо, що соціальний інститут — це стійкі види соціальних взаємодій, які склалися історично, самовідтворюються і задовольняють певні життєво важливі потреби людей, а громадська думка не є сталою, історично зумовленою в суспільстві формою спільної діяльності людей і не має своїх специфічних організацій, що регулюють діяльність щодо створення громадської думки. З іншого боку — громадська думка є соціальною силою, яка через механізми соціального впливу, передачу норм, цінностей і традицій бере участь у регулюванні суспільних відносин, а тому за цими параметрами її все ж можна вважати соціальним інститутом.

Соціальні інститути забезпечують стійкість соціальних зв'язків і стосунків у суспільстві. Залежно від видів інститутів (політичні, економічні, сімейний тощо) визначаються і їхні функції, тобто роль, яку виконує той чи інший елемент соціальної системи в її організації як цілого.

Розрізняють такі функції громадської думки як соціального інституту:

адаптації, яка включає функції соціалізації і виховну. Її суть полягає у прививанні індивідам норм, цінностей і правил поведінки у суспільстві. Громадська думка постійно спостерігає за людиною, нагадує їй про ті моральні санкції, які можуть бути застосовані у випадку порушення вимог соціальної групи. Причому, вгльвів громадської думки на поведінку людини може бути не лише позитивним, але й негативним, наприклад, багато хто, приймаючи гостей, із задоволенням обійшовся би без алкоголю, але не вдається до такої поведінки, побоюючись осуду громадської думки;

регулятивну. Громадська думка регулює не тільки стосунки між окремими людьми, особою і колективом, колективом і суспільством, але й економічні, політичні, моральні та інші стосунки у суспільстві;

контрольну. Контролює діяльність органів влади й управління. Громадська думка практично завжди займає певну позицію щодо питань, які цікавлять спільноту, і намагається, щоб діяльність офіційних осіб і організацій відповідала цій позиції;

захисну. Громадська думка "бере під свій захист" окремих осіб або офіційні інститути. Скажімо, церква на Західній Україні є тим інститутом, який перебуває під захистом громадської думки. Будь-які посягання на цей інститут неодмінно викличуть масовий осуд громадськості;

консультативну. Громадська думка може давати поради, рекомендації різним соціальним інститутам там, де вибору способів вирішення тих чи інших проблем;

директивну. Через референдум або шляхом прямого тиску громадська думка, вказує способи проведення політики стосовно певних проблем, які перебувають у центрі суспільної уваги. Проте не треба плутати тиск громадської думки на владу із диктатурою громадської думки. Диктатура — це ситуація слабкості влади, її нездатності ефективно виконувати основні функції, які забезпечують нормальне функціонування суспільства, нездатності управляти економічними, соціальними і політичними процесами. Для суспільних систем, які перебувають у такій ситуації, властива нестабільність, нестійкість. Така ситуація не може тривати довго. Влада стає по-суті маріонеткою в руках агресивно налаштованої юрби і тих, хто нею маніпулює. Як правило ситуація завершується приходом до влади ватажків юрби. І годі, зазвичай, відбувається докорінна зміна режиму — від диктатури громадської думки до її придушення. Історія знає чимало подібних прикладів — від поліфонії вмираючої роялістської Франції 80-х рр. XVIII ст. до якобінської диктатури, від Веймарської республіки — до нацистського режиму чи від ліберально-анархічної громадської думки лютнево-березневого Петрограду 1917 р. до Петрограду ВЧК, Леніна й Урицького.

Громадська думка, реалізуючи сукупність зазначених функцій, діє у всіх сферах життя суспільства. Для того, щоб описати як саме діє громадська думка — сильніше чи слабше порівняно з якимось іншим періодом часу, якій із кількох проблем громадськість приділяє найбільшої уваги — у соціології виділяють певні характеристики громадської думки:

Спрямованість — вказує на загальну якісну оцінку проблеми, повідомляє про налаштованість на неї у вигляді суджень на зразок: "позитивно — негативно — байдуже", "за — проти — не визначився". Саме з'ясування спрямованості вважають головною характеристикою громадської думки.

Інтенсивність — показник того, наскільки сильною є громадська думка. Формою виміру її інтенсивності можуть бути відповіді респондентів на запитання анкети на зразок: "цілком згоден — згоден частково — мені байдуже — не згоден — цілком не згоден".

**Стабільність** — тобто тривалість часу, протягом якого в суспільстві домінує та сама спрямованість та інтенсивність громадської думки.

**Інформаційна насиченість** — вказує на те, яким обсягом знань щодо об'єкта думки володіють люди. Ті, хто мають більше знань і чіткішу думку — діють передбачуваніше щодо проблеми.

**Поширеність** — ступінь поширеності або як це ще інакше називають, "соціальна підтримка" залежить від суб'єкта громадської думки, тобто тієї соціальної спільноти, яка ініціює цю громадську думку і залежить від актуальності, гостроти проблеми.

Що стосується сфери вияву громадської думки — це політика, право, мораль, економіка, наука, культура, релігія та ін. Найяскравіше громадська думка виявляється у сфері політики. Політичне забарвлення має громадська думка й у правовій сфері, де вчинки людей оцінюються з позиції діючих і бажаних правових норм.

## РОЗДІЛ 3.

### Комунікативні кампанії інструменти та технології

#### Тема 3. Стратегічне планування РІІ-діяльності органу публічної влади. Комунікативні кампанії: інструменти та технології

**Публічна влада**— специфічний різновид суспільної влади, основна ознака держави, якою вона відрізняється від докласової родової організації. П. в. відмежована від більшої частини населення і є владою економічно пануючого класу, захищає інтереси меншості суспільства. Публічна влада утримується людьми, для яких управління набуває прогресивного характеру дії (армія, поліція, різного призначення служби безпеки, чиновництво та ін.).

**Речові придатки публічної влади** — суд, тюрми, колонії та інші примусові структури. П. в. породжує суспільні суперечності, дедалі більше поглиблює розшарування суспільства на заможних і бідних, призводить до посилення і розростання адміністративно-поліцейського (репресивного), військового, чиновницько-бюрократичного апарату. Кожен тип держави так організовує П. в., щоб вона якнайкраще забезпечувала інтереси пануючого прошарку суспільства.

**Органи публічної влади** виступають владними інститутами політично організованого суспільства сучасного типу.

Однією з ознак держави є наявність населення, що певним чином організоване та самоорганізоване за допомогою публічних правил поведінки. Цей процес (самоорганізації) здійснюється через мережу органів публічної влади. Незважаючи на очевидну однорідність функцій, у різних країнах ці органи пройшли свій шлях становлення і становлять собою продукт даного суспільства.

**Органи публічної влади відповідають тим же ознакам, що і сама публічна влада:**

1. спрямованість на виконання суспільних завдань і функцій;
2. інституційний характер,
3. легітимність;
4. відособленість апарату, що здійснює цю владу, від населення;
5. структурованість за територіальною ознакою;
6. загальність, тобто охоплення владою всіх осіб на відповідній території;
7. безперервність функціонування (за наявності окремих тимчасових органів),
8. універсальність, тобто спрямованість на вирішення усіх справ суспільного значення;

9. обов'язковість владних рішень для всіх суб'єктів на відповідній території,
10. функціонування у правових формах, тобто діяльність за законодавчо встановленою процедурою і оформлення владних рішень правовими актами;
11. можливість використання передбачених законодавством засобів примусу для реалізації своїх рішень;
12. право встановлювати і стягувати загальнообов'язкові податки і збори з населення; самостійне формування бюджету\*<sup>1</sup>

### **Види органів публічної влади**

Традиційно, органи публічної влади розподіляються на органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

В Україні можна говорити про такі типи органів публічної влади:

#### **I. Система органів державної**

**влади** Докладніше: Органи

державної влади

#### **II. Система органів влади Автономної Республіки Крим**

1. Єдиний представницький орган автономії — Верховна Рада Автономної Республіки Крим
2. Система органів виконавчої влади автономії:
  1.
    - Рада міністрів Автономної Республіки Крим — вищий виконавчий орган автономії
    - міністерства і республіканські комітети — центральні виконавчі органи автономії

#### **III. Система органів місцевого самоврядування**

1. Представницькі органи місцевого самоврядування
2. Виконавчі органи місцевого самоврядування
3. Органи самоорганізації населення:

будинкові, вуличні, квартальні ради і комітети, а також ради мікрорайонів — можуть створюватися за ініціативою жителів і з дозволу сільських, селищних, міських рад<sup>Ш</sup>.

Якщо виходити з поняття *публічної служби*, даного в Кодексі адміністративного судочинства України\*<sup>2\*</sup>, до органів публічної влади також можна віднести:

- політичні партії;
- Збройні Сили України;
- дипломатичні установи України.

Державна комунікація є регулюючим і координуючим механізмом у взаємовідносинах держави і суспільства, забезпечуючи стабільність та ефективність функціонування суспільного організму в цілому.

Державна комунікація покликана виконувати такі функції:

- консервативну, спрямовану на збереження статус-кво державної системи, що сприяє стабільному існуванню соціального організму;
- координуючу, покликану забезпечувати координацію владних впливів суб'єкта управління відповідно до параметрів об'єкта управління, з їх можливими змінами,
- інтегруючу, пов'язану зі здійсненням такої державної політики, яка б враховувала інтереси всіх елементів суспільної системи, сприяла виробленню і прийняттю узгоджених управлінських рішень,
- мобілізаційну, спрямовану на забезпечення легітимності існуючого громадського порядку, отримання підтримки і схвалення суспільства щодо прийнятих управлінських рішень;

- соціалізуючу, пов'язану із засвоєнням у процесі інформаційного обміну соціально-політичних норм, цінностей і традицій держави, підвищенням рівня політичної компетентності громадян.

Усі ці функції мають неоднакове значення в різні періоди існування тієї чи іншої держави. Для сучасної України найважливішою, на наш погляд, є функція зниження соціальної напруженості, яка покликана забезпечити подальший рух у галузі демократичних перетворень.

Процес державної комунікації складається з елементів, які є типовими для будь-якого комунікативного акту:

- комунікатор (органи державного управління різних гілок і рівнів влади);
- повідомлення (офіційна і неофіційна Інформація, усна або письмова, вербальна і невербальна),
- одержувач (суспільство в цілому, різні інститути громадянського суспільства, індивідуальний реципієнт),
- канали поширення інформації (міжособистісні, інституційні та масові);
- канали зворотного зв'язку (прохання, звернення громадян, різні форми політичної участі тощо),
- процес кодування-декодування інформації (підготовка інформаційних повідомлень, їх адекватна інтерпретація аудиторією тощо);
- перешкоди (технічні, семантичні, психологічні). У цьому процесі можна виділити різні види (залежно від гілки влади: законодавча, судова, виконавча), рівні (федеральна, регіональна, місцева), спрямованості (вертикальна, горизонтальна), кожен з яких має не тільки особливу специфіку функціонування, але і набір використовуваних технологій і прийомів взаємодії.

Класифікувати методи, форми і канали державної комунікації можна по-різному.

Відомий дослідник політико-комунікативних процесів Р.Ж. Шварценберг виділяє такі канали:

- 1) комунікація через неформальні канали;
- 2) комунікація через організації;
- 3) комунікація через засоби масової інформації.

Крім виділення комунікативних каналів, важливо класифікувати і способи інформаційної взаємодії, які використовують контрагенти комунікації.

Для типології таких прийомів у процесі державної комунікації найбільше підходить підхід, запропонований політологом А.І.Соловйовим.

Він усе різноманіття дій у політико-Інформаційному просторі зводить до двох типів: пропагандистських і маркетингових.

Пропагандистський тип являє собою жорстокі способи інформаційного контролю за свідомістю людей. Пропаганда намагається подолати основні свідомі обмеження об'єкта впливу, тим самим перетворюючись на маніпулятивний процес. Історичні приклади свідчать, що держава часто використовує такі маніпулятивні прийоми, як дезінформація (використання неправдивих відомостей, заміна істинних відомостей неправдивими, використання вигаданої інформації), дифамація, технологія "білого шуму" (перенасичення Інформаційного поля), технологія "спін-доктор" (зміна смислових акцентів інформації) тощо.

Подолати можливі негативні наслідки використання таких жорстких методів інформаційного впливу покликані маркетингові стратегії побудови комунікативної взаємодії, які формуються відповідно до законів попиту та пропозиції на Інформаційні послуги.

До політичних маркетингових технологій традиційно відносять політичний паблік рилейшнз (або зв'язки з громадськістю) і політичну рекламу. Основна відмінність методів державного ПР як технології формування комунікаційних зв'язків полягає в тому, що тут

використовується непрямий, а отже, слабкий комунікативний вплив, на відміну від прямого і сильного впливу, який представляє пропаганда.

Таким чином, визначаючи специфіку застосування технологій РЛ у державному управлінні, можна звести громадські зв'язки до управління суспільним інтересом, що здійснюється за допомогою такого узгодження інтересів, у ході якого:

а) інтереси громадськості перетворюються на прихильне очікування управлінської ініціативи;

б) управлінська ініціатива приводиться у відповідність з очікуваннями громадськості.

Найбільш повно технології ПР та реклами реалізуються в проведених державою маркетингових кампаніях, які є складовою демократичного процесу прийняття державного рішення.

**РН-діяльність (англ. PublicRelation)** буквально означає розповідь для публіки, ставлення з нею.

Під РЛ-діяльністю розуміється управлінська діяльність, яка спрямована на встановлення взаємовигідних відносин між організацією і громадськістю, від якої залежить успіх цієї організації.

Незважаючи на те, що система зв'язків з громадськістю, пресою, виборними установами та громадськими організаціями, що іменується РЛ-діяльність, тісно пов'язана з рекламною практикою, вона, на відміну від реклами, існує головним чином на некомерційній основі.

Принципи РЛ в різних сферах в цілому схожі, але цілі розрізняються. Залежно від сфери діяльності РЛ має певну специфіку. Розрізняють РЛ-діяльність:

- - в бізнесі,
- - в державному управлінні,
- - в професійних асоціаціях,
- - в некомерційних організаціях,
- - в освітній сфері, політиці, спорті та сфері розваг і т.д.

Функції РЛ-діяльності

### **В основному РН виконує три основні функції:**

1. Контроль думки і поведінки громадськості з метою задоволення потреб та інтересів організації, від імені якої проводяться РЛ-акції.
2. Реагування на громадськість. Організація враховує події, проблеми та відповідним чином реагує на них;
3. Досягнення взаємовигідних відносин між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній співпраці з ними.

Етапи РЛ-діяльності

**Роботу в області РЛ можна розділити на три етапи - підготовчий, основний і заключний.**

### **Підготовчий етап**

Включає в себе:

- - експертизу і аналіз цілей,
- - аналіз громадської думки;
- - постановку (формулювання) задачі.

На підготовчому етапі відбувається самовизначення головних дійових осіб - фахівця зі зв'язків з громадськістю та замовника роботи. Перш за все, з'ясовується сама можливість роботи. Одночасно з'ясовуються умови для розгортання РЛ-кампанії. Аналіз громадської думки показує наскільки готове суспільство до прийняття планованих заходів.

Правильна постановка завдання - вирішальна частина роботи в PR. Вона і диктує вибір майбутніх технологій (способів виконання завдання):

- робота із засобами масової інформації,
  - індивідуальна або корпоративна робота з підприємцями, політиками або представниками влади,
  - проведення рекламних або прямих масових заходів
- тощо Основний етап

Включає в себе:

- розробку і планування кампанії по PR;
- створення «інформаційних приводів»,
- налагодження зв'язків (контактів) з людьми, групами або соціальними верствами населення, від яких залежить успіх справи,
- проведення рекламної кампанії,
- поточний моніторинг (контроль) ефективності дій при проведенні заходів по зв'язках з громадськістю.

При проведенні заходів по зв'язках з громадськістю PR-фахівець пропонує людям те, що на його погляд їм погрібно і при цьому служить виконання поставленої мети. Одночасно він оцінює, як люди сприймають його пропозиції.

Ситуації і інтереси всіх сторін можуть змінюватися стрімко і часто в найнесподіваніші моменти. Тому треба бути готовим як до зміни формулювань своїх пропозицій, так і до перегляду початкової мети всіх дій.

Така робота вимагає постійного творчого пошуку - тут проявляється мистецтво фахівця зі зв'язків з громадськістю, заключний етап

Включає в себе:

- оцінку результатів роботи;
- аналіз перспективи подальшого розвитку встановлених зв'язків.

Оскільки суспільне благо - явище не тимчасове, але постійно властиве суспільству, оцінка роботи залежить від довготривалості ефекту дій.

Дуже важливо, щоб слова, спочатку вимовлені ще на етапі формулювання мети, не розходилися зі справами і через довгий термін. У цьому корінна відмінність «Public Relations» від реклами, агітації та пропаганди, які найчастіше обмежуються звичайними деклараціями.

**Кампанія** - запланована спроба вплинути на громадську думку, поведінку, ставлення та знання, використовуючи ЗМЕК протягом певного періоду часу.

**Комунікативна мета** - результат комунікативної кампанії у формі покращених знань, підвищеної обізнаності або зміненого ставлення або поведінки цільової групи. Комунікативна мета має підлягати вимірюванню кількісно та/або якісно. **Інформаційна (комунікативна) кампанія** - комплексна система засобів впливу на певні групи населення (цільові групи) за допомогою різних способів та каналів масового й Індивідуального Інформування та навчання з метою спонукання до прийняття нових, корисних для них самих і для суспільства моделей поведінки у визначеній сфері життя

**PR-кампанія** - це комплекс заходів, проведених упродовж певного періоду часу, спрямованих на розвиток комунікацій і налагодження ефективних відносин із цільовими аудиторіями організації.

**Особливості комунікативних кампаній та РК-кампаній - безперервність, ПОСЛІДОВНІСТЬ, комплексність.**

**Комунікативна кампанія складається з наступних етапів:**

- підготовчий етап;
- етап планування й програмування:
  - підготовка концепції, ситуативний аналіз; визначення цілей і завдань;
  - вибір цільових аудиторій і формулювання месиджів, о визначення цілей по аудиторіях,
  - тактика комунікацій, план дій,
  - складання бюджету, оцінка ефективності.
- етап реалізації програми,
- етап оцінки ефективності комунікативної кампанії.

**Етап планування та програмування передбачає складання програми комунікативної кампанії.**

**Програма комунікативної кампанії включає підготовку концепції.**

У резюме коротко вказуються ключові пункти:

- мета концепції;
- цільові аудиторії;
- цілі по аудиторіях - результат роботи з кожною цільовою аудиторією;
- основна стратегія - визначається стратегія й набір тактик, які будуть використані в кампанії;
- попередній бюджет,
- оцінка - критерії оцінки ефективності виконання

**РЯ-кампанії Мета й завдання,**

У цьому розділі формулюються стратегічні й тактичні цілі кампанії.

**Завдання, сформульовані в програмі, повинні бути зрозумілі й вимірювані, реалістичні, тобто такі, які дають змогу реалізувати загальну стратегію організації. Вибір цільових аудиторій і формулювання повідомлень.**

Визначення цільових аудиторій принципово важливо для кампанії, тому потрібно уважно підходити до даного питання

**Опис цільових аудиторій може здійснюватися запевними критеріями:**

географічний,  
демографічний,  
психологічний,  
статус,  
репутація,  
членство,

**роль у процесі прийняття рішень.**

**Даний набір критеріїв є стандартним, типовим, але не абсолютним.**

У кожному конкретному випадку вони можуть змінюватися відповідно до специфіки діяльності організації.

**Повідомлення цільовим групам повинні бути точні й зрозумілі адресатом, правдиві й реалістичні, відповідати інтересам ЦІЛЬОВОЇ Групи.**

**Цілі по аудиторіях.**

У даному розділі для виділених аудиторій ставляться цілі.

**Всю сукупність цілей можна розділити на 3 основні групи:**

- поведінкові цілі - що ми хочемо, щоб вони зробили;
- цілі по формуванню ставлення до організації - що ми хочемо, щоб вони думали.



- інформативні - що ми хочемо, щоб вони знали.

Бюджет визначає ресурси, необхідні для проведення кампанії.

**Оцінка ефективності** - попередній вибір параметрів і показників, за якими буде проводитися оцінка ефективності PR-кампанії.

**Просування** (англ. *promotion*)— один з чотирьох елементів маркетинг-міксу, який забезпечує передачу споживачу певної інформації про товар, його переваги, сподіваючись на зворотній відгук у вигляді відвідання торгової точки, звернення до консультанта-продавця чи врешті-решт акту купівлі.

Застосовується як синоним до поняття **маркетингова комунікація** (англ. *marketingcommunication*), який останнім часом отримав ширшого розповсюдження<sup>11</sup>

Зокрема, в бізнес-літературі іноді використовується словосполучення «просування на ринок», під яким розуміють процес виходу на ринок<sup>12</sup><sup>13</sup>. Така багатозначність трактування терміну робить доцільнішим використання у фаховій літературі саме однозначно зрозумілого поняття «маркетингова комунікація», крім випадків коли пояснюється сутність концепції **4P**, автор якої Джером Мак-Карті у 1960 р. у своїй книзі «Основи маркетингу» у популярній формі використав саме слово *Promotion* для визначення одного з її елементів.

## РОЗДІЛ 4.

### Сучасна мовна комунікація в публічному управлінні

#### Тема 4. Ділова українська мова в публічному управлінні

##### Етапи розвитку літературної української мови

Статус української мови як державної зафіксовано у статті 10 Конституції України: "Державною мовою в Україні є українська мова.

Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України. В Україні гарантується вільний розвиток, використання і захист російської, інших мов національних меншин.

Держава сприяє вивчення мов міжнародного спілкування. Застосування мов в Україні гарантується Конституцією України та визна- чається законом", у нормативно-правових актах України. У Законі Української Радянської Соціалістичної Республіки "Про мови в Українській РСР (із змінами, внесеними згідно із законом № 75/95-ВР від 28 лю- того 1995 р., ВВР 1995, № 13, ст. 85) читаємо: "Українська РСР забезпечує українській мові статус державної з метою сприяння всебічного розвитку духовних творчих сил українського народу, гарантування його суверенної національно-державної майбутності...

Стаття 2. Державна мова Української РСР. Відповідно до Конституції Української РСР (88809) державною мовою Української Радянської Соціалістичної Республіки є українська мова. Українська РСР забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя". Українська літературна мова має певні етапи розвитку. Традиційно дослідники виділяють такі основні етапи: ■ період Київської Русі, коли функціонували руська народна та старослов'янська (церковнослов'янська) мови; • 15 ст. - староукраїнська мова використовувалася як мова світської літератури, літописів, а старослов'янська мова - як мова релігійна; • 17 ст. - коли функціонувала слов'яноруська (релігійна) і власне "книжна", "проста" або староукраїнська мова; • 18 ст. - започатковано книгодрукування в Україні, починають видаватися граматики та словники, нормалізується й уніфікується писемна мова, розвиваються стилі мови.

Становлення нової української літературної мови відбувалося на основі середньонаддніпрянських діалектів з урахуванням мовних особливостей інших 8 діалектів.

Зачинателем української літературної мови вважається І.Котляревський, основоположником сучасної української літературної мови - Т.Шевченко.

З історії заборони української мови (За матеріалами: Кононенко П.П., Кононенко Т.П. Феномен української мови: Генеза, проблеми, перспективи. Історична місія. - К.: Наша наука і культура, 1999. - С.17-19). Українська мова мала довготривалу трагічну долю. Причина й мета заборони української мови "традиційні": нищення української нації, в ім'я чого її, до речі, нарекли навіть "рідною", братерською, визначаючи тим не просто неминучість, а й "природну" закономірність асиміляції. Повчальним буде навіть хронологічний ряд форм досягнення мети московським, а потім російським царизмом: у 15 ст. князь Іван III приймає підступно-месійну концепцію церковників Спиридона - Савви та Філофея про Москву, як Третій і останній Рим - захисницю всього (?!) православного християнства.

На цьому ґрунті розвивається ідея "возз'єднання" усіх київсько-руських земель як "спільна" спадщина "єдиного" східнослов'янського племені під егідою Москви (нагадаємо: Київ відзначив свій 1500- річний ювілей, Москва - 800-річчя). До багатовікового завоювання 1/6 частини Землі Московія (з 18 ст. Росія, з 1721 р. - імперія, що перебрала на себе навіть родову назву праукраїнської держави) йшла і через прийняття таких законів: 1654 р. - імітація рівноправної угоди між Україною й Московією під протекторатом московського царя. Однак угоду буде розтоптану, надії на підтримку зраджено відразу після смерті Б.Хмельницького. 1659 рік. Гетьман І.Виговський оголосив усім державам Європи про розрив угоди. Але Московія до 20 ст. буде наполягати на правомірності "возз'єднання" й нищитиме основи української державності та національної свідомості. 1686 р. - підпорядкування православної Київської митрополії Московському патріархату. 1709 р. - Полтавська битва.

Зруйнування столиці українського гетьманату Батурина та винищення всього населення міста. Погром патріотичної урядової і церковної еліти. Наказ царя Петра I на місці страчувати кожного запорожця. Початок руйнування опори держави - Січі. 1720 р. - указ Петра I про заборону київсько-печерській та чернігівській (яку брали облогою військ) друкарням видавати книги українською мовою. 1722 р. - створення Першої Малоросійської колегії, що закріплює переведення України на становище Малороси та узаконює знищення її суверенітету. 1729 р. - наказ Петра II про переписання в Україні всіх постанов і розпоряджень українською мовою російською. 1734 р. - на чолі Гетьманату імператриця Анна ставить московського князя. 1763 р. - указ Єкатеріни II про заборону викладання українською мовою в Києво-Могилянській академії. 1765 р. - ліквідовано козацький устрій на Солобожанщині (Харківщина). 1769 р. - указ московського Священного Синоду про вилучення в населення українських букварів та україномовних церковних книг... І так до Ємського указу імператора Александра II про заборону друкування книжок українською мовою та до 80-х років ХХ ст., коли московсько-комуністичний 9 уряд "дозволить" українським батькам від імені дітей відмовлятися від вивчення... рідної мови, а практично всі вищі навчальні заклади (як і судові та інші урядові інституції) будуть переведені на російську мову - як мову, мовляв, інтернаціонального єднання.

Національні мови, виходило, роз'єднують народи, становлять вселюдству загрозу. Загибель Гетьманату спричинила розчленування України сусідами: Росією, Польщею, Мадярщиною, Туреччиною, Австро-Угорщиною. Порівняно з Росією, умови розвитку української мови в Австрії були дещо ліберальнішими. Але імперії є імперіями. Всі вони завжди базувалися на антинародній основі: знищення різноманітності як сутності вселюдства, - а тим самим на позбавленні свободи розвитку людей, нації, мов і культур.

То ж саме в цьому ключі маємо розглядати й заборону 1859 р. Міністерством віросповідань і наук Австро-Угорщини української абетки в Східній Галичині та Буковині; початок (з 1907 р.) мадяризації українських шкіл на Закарпатті та румунізації (з 1924 р.) українського шкільництва в Румунії... А водночас - систематичне й тотальне винищення української інтелігенції як в Україні, так і поза нею; а також джерела української інтелігенції та нації - селянства, якого тільки у 1933 р. було винищено близько 10 млн чоловік.

**Без держави мова лишається беззахисною: без мови держава ставала бездушною машиною, знаряддям винищення (асиміляції) навіть власного народу, як то було в 20-80-х роках**

**20 ст.**

Отже закономірно, що боротьба за мову не стихала ніколи, а велася вона співвідносно з проблемами розвитку нації і суверенної держави. Поняття "сучасна українська літературна мова" розглядається в широкому (це мова від Шевченка до наших днів) і вузькому розумінні (це мова ХХ ст. і початку ХХІ ст.). У 1989 р. було прийнято Закон Української Радянської соціалістичної республіки "Про мови в Українській РСР", 14 листопада цього ж року Орфографічна комісія АН УРСР затвердила третє видання "Українського правопису", що є органічним продовженням першого (1946 р.) і другого (1960 р.).

Найвужче значення поняття "сучасна українська літературна мова" - це мова з 1991 р., коли Україна стала незалежною державою, до наших днів. У професійній діяльності державних службовців функціонує сучасна українська літературна мова.

Мова - це засіб спілкування й засіб мислення. Яке у людини мислення, таке й мовлення, і навпаки: яке мовлення, таке й мислення.

Українська мова - це мова українського народу. Українська мова - державна мова в Україні.

**Культура українського мовлення характеризується такими комунікативними ознаками:**

**Правильність мовлення** - це дотримання норм сучасної української літературної мови. Правильність мовлення полягає в доцільному використанні тих чи інших граматичних форм, синтаксичних структур у певному контексті.

**Точність мовлення** ділової особи полягає в чіткій відповідності значення слів предметам, діям, ознакам або явищам дійсності (понятійна точність) і відповідність висловлювання задуму продуцента (предметна точність), уміння виражати думки так, щоб вони були однозначно сприйняті реципієнтом у процесі спілкування.

**Логічність** виражається у способі організації ділового тексту, його композиції, у правильності побудови словосполучень, речень, у точності вживання слів, у змістовних зв'язках мовних засобів, які виражають відношення між частинами й компонентами думки.

**Чистота** ділового мовлення передбачає відсутність позалітературних елементів (діалектизмів, просторічних слів, брутальної лексики, жаргонізмів, вульгаризмів, професіоналізмів, іншомовних слів, якщо є українські відповідники, суржикових слів, форм слів, синтаксичних структур, слів-паразитів тощо), які засмічують ділову українську мову.

**Лаконічність мовлення** - це ясне, чітке і стисле викладення змісту ділового тексту. Якщо мовець правильно відбирає слова, він не буде багатослівним. Оскільки зайві слова не несуть нової інформації, то за допомогою мінімуму мовних засобів можна чітко сформулювати думку, виразити максимальну за обсягом інформацію.

**Доречність** полягає в такому доборі й організації мовних засобів, які роблять мову відповідною меті та змісту тексту, комунікативній ситуації, індивідуальним рисам будь-якої ділової особи.

## **ПИСЕМНЕ Й УСНЕ ДІЛОВЕ МОВЛЕННЯ**

**Документ** - основний вид писемної ділової мови Документ (від лат. сіоситепііит - "доказ") - це носій інформації.

Документ - це засіб фіксації певним чином на спеціальному матеріалі інформації про події, факти, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини

Документи є засобом засвідчення, доведення певних фактів і мають велике правове значення, достовірним переконливим

Документ має бути належним чином відредагованим і оформленим містити конкретні й змістовні пропозиції та вказівки правильно складеним як за формою, так і за змістом

Документування інформації здійснюється на основі відповідних законів і постанов органів державної влади, якими визначається організація діловодства і стандартизація документів.

**Система документації** - сукупність документів, взаємопов'язаних між собою, що взаємодіють і створюють цілісні утворення з певними специфічними рисами

Системи документації банківська дипломатична зовнішньоекономічна юридична та ін. Найчисленнішою є система управлінських (адміністративних, загальних) документів.

Управлінська документація служить засобом організації та регулювання процесів управління.

**Документи, що функціонують у сфері управління, називаються організаційно-розпорядчими.**

Діловодство охоплює сукупність документів, прийомів, способів і форм роботи з ними. Працівники сфери управління майже 75% свого робочого часу витрачають на роботу з документами. Щоб уникати проблем, пов'язаних з оформленням документів в управлінській сфері, необхідний єдиний порядок підготовки документів і роботи з ними. Доцільно проводити спеціальні інструктажі, лекційні, практичні чи семінарські заняття. Не завадило б мати інструкції з діловодства, зразки документів, які найчастіше використовуються в практичній діяльності.

### **Усне мовлення як складова частина ділового спілкування**

Ділове мовлення має вираження в усній і писемній формі. Усна форма літературної мови - це мова, яка звучить і розрахована на слухове сприйняття, а писемна - це мова, зафіксована на письмі й розрахована на зорове сприйняття. Усне мовлення - це монологічна, діалогічна або полілогічна мова, писемне мовлення - це в 23 основному монолог. Писемне мовлення відрізняється від усного мовлення на всіх мовних рівнях (лексичному, морфологічному, синтаксичному тощо). У писемному мовленні лексика добирається з більшою увагою. В усному мовленні широко використовуються додаткові засоби висловлювання (невербальні засоби спілкування - міміка, жести, рухи частинами тіла, інтонація тощо), які надають мові стрункості, переконливості. Однак цими засобами не варто зловживати у процесі управлінського спілкування. Усне ділове мовлення (звіт, нарада, переговори тощо) належить до більш складної форми усного мовлення порівняно з розмовним стилем. Це мовлення має багато лексичних і граматичних особливостей писемно-літературної мови. Іржі Томан вважає, термін "нарада" доцільно вживати лише тоді, коли учасники справді радяться, коли обмінюються поглядами і спільно доходять певних висновків. Оптимальна кількість учасників наради - 10-12 осіб. Якщо кількість учасників перевищує 16-18 осіб, то не всі матимуть змогу взяти активну участь в обговоренні. Якщо учасників більше двадцяти, то треба подумати, чи не краще поділити їх на дві групи для обговорення обраної теми, а потім об'єднати висновки обох груп. Результати наради залежать передусім від голови, який керує нею, від того, наскільки він зуміє підготувати нараду і спрямувати її учасників на дискусію. Саме тому він має пам'ятати, що при вмілому керівництві нарада досягне вагомих результатів навіть тоді, коли рівень знань її учасників не дуже високий. Голова повинен уміти впевнено керувати обговоренням поставлених питань, давати учасникам можливість висловитися, заохочуючи їх до розмови. Потрібно враховувати, що можна або добре дискутувати, або вміло керувати нарадою. Не слід втручатися в дискусію заради того, щоб висловити свої погляди; варто керувати нею і спрямовувати її в необхідне русло запитаннями, уточненнями, заохочувати присутніх до участі в ній. Вправний голова вміє аналізувати зауваження й репліки, помічати в них нові думки, бачити розбіжності в поглядах. Він допоможе учасникам обговорити деталі, якщо потрібно, усунути непорозуміння, дійти згоди. Голова наради має бути тактовним і витриманим. Важливу роль відіграє також зовнішній вигляд та манера поведінки голови на нараді. Він повинен відкрити нараду і в короткому вступному слові охарактеризувати проблематику, яку треба обговорити. Голова має делікатно втрутитися і спрямувати дискусію в потрібне русло. Він повинен виявити тактовність, щоб його втручання (висунення для обговорення наступного питання, оголошення перерви чи навіть перенесення наради на інший час або день) сприймалися правильно, з розумінням ситуації. Голова повинен дуже сумлінно готуватися до наради. А.М.Купер наводить близько 30 поганих звичок, які він помітив у людей, що головують на нарадах: стукають пальцями або олівцем по столу; підпирають голову рукою; торкаються руками обличчя; покусують олівець, зубочистку або сірник; стукають олівцем по зубах; облизують губи; чухають голову; водять пальцями по столу; пригладжують волосся; пригладжують бороду або вуса; застібають або розстібають гудзики на піджаку; хмуряться; кусають губи, нігті; жують жувальну гумку; чистять нігті; поправляють окуляри, тримаючи їх у руці; притупують ногою; хрускають пальцями; малюють беззмістовні малюнки на папері підчас виступів; нервово складають і рвуть 24 папір; оглядаються довкола; звертаючись до присутніх, дивляться повз них; дзенькають ключами або дрібними

грішми в кишені; стромляють пальці за жилет або за комір; тримають руки в кишенях; крутять обручку на пальці; усміхаються так чудернацько, що учасники не можуть збагнути, чи їм усміхаються, чи над ними насміхаються. Бесіда належить до усної форми ділової мови. Основною метою бесіди є обмін інформацією. Тема майбутньої бесіди попередньо узгоджується. Бесіду, як правило, планують заздалегідь і до неї готуються. Підготовка до бесіди має на меті: • визначити коло питань, які будуть обговоритися; • підготувати документи, якщо вони потрібні для бесіди; • сформулювати запитання, які варто задати співрозмовнику. Ділову бесіду можна вести в різних положеннях: сидячи, стоячи. Начальник викликає до свого кабінету підлеглого і говорить з ним сидячи, тоді як підлеглий стоїть. Начальник може запропонувати підлеглому сісти і тим самим дати йому зрозуміти, що в даній розмові він не має наміру повністю використовувати своє керівне становище. Якщо ж він не пропонує сісти, то це може означати, що розмова триватиме недовго. Якщо відвідувача запрошують сісти, то тим самим йому пропонують продовжувати розмову (За матеріалами: Томан І. Мистецтво говорити. - К.: Вид-во "Україна", 1996). Під час прийому відвідувачів мовлення посадової особи має характеризуватися такими рисами: • голос не повинен форсуватися та напружуватися, причому до кінця фрази голос знижується; • темп мовлення слід вибирати залежно від тематики, ситуації, індивідуальних рис мовця.

### **Мовленнєвий етикет державного службовця**

**Мовленнєвий етикет державного службовця** - це мовні формули вітання, прощання, звертання, висловлення сумніву, підтвердження, згоди, незгоди тощо, які використовуються в управлінській сфері

Етикет (від франц. *étiquette* - встромляти) має широке тлумачення: від "зведення норм поведінки, порядок дій і правила чемності при дворах монархів, титулованих осіб (придворний етикет), а також у дипломатичних колах" до "усталених норм поведінки і правил ввічливості в якому-небудь товаристві".

Мовленнєвий етикет тісно пов'язаний з культурою мовлення і є виразником загальної культури.

Український мовленнєвий етикет історично має такі ознаки, як увічливість (ввічливість), гречність, чемність, вихованість, тактовність, обхідливість, коректність, делікатність, приязність, звичайність. Усі слова, що характеризують мовленнєвий етикет, становлять синонімічний ряд з домінантою ввічливість.

Доречним буде з'ясування значень окремих слів.

Так, обхідливість - увічливість, привітність у поведженні з людьми.

А приязність - це приязнь, дружня прихильність, симпатія до когось, дружелюбність, привітність.

Звичайність - вихованість, ввічливість, уважність до кого-, чого-небудь, делікатність.

**Культура управління** - це складний і багатогранний комплекс проблем, які стоять перед адміністративно-управлінським апаратом.

#### **Культура управління включає в себе:**

- уважне, зацікавлене ставлення до потреб і турбот персоналу;
- оперативний розгляд їх звертань і прохань;
- доброзичливий тон;
- повагу до людини.

Державний службовець, як і будь-яка службова особа, представляє орган, установу, підприємство, організацію і повинен дотримуватися таких етичних і мовленнєвих норм: •

ввічливість - встати, коли зайшов відвідувач, привітатися, запропонувати сісти ("Сідайте, будь ласка", або "Прошу сідати"), після цього сісти самому, звернутися зі словами заохочення до початку розмови ("Я Вас слухаю", "Я Вас уважно слухаю");

доброзичливість (повинен мати відповідний вираз обличчя, голос, манери, жести, тон розмови повинен бути спокійний, увічливий, толерантний (поблажливий, терпимий до чийось думок, поглядів) тощо);

повага до відвідувача (манера спілкування повинна бути толерантною); • відсутність фамільярності і перебільшеної казенної офіційності.

Етичні норми -своєрідні моральні "амортизатори", які сприяють створенню товариської атмосфери, взаєморозуміння, взаємної поваги в колективі.

Етика службових взаємин виключає прояви грубості (на мовному рівні - брутальні, стилістично негативні слова), нетерпимості до думки інших (постійне переривання розмови, невміння слухати співрозмовника), інтриги (свідоме зіткнення членів колективу, підбурення членів колективу проти однієї або кількох осіб, створення некомфортних умов ділового спілкування тощо), неправдивість (перекручування певної інформації, поширення пліток тощо).

## **Мовна політика в Україні**

Теоретично мовна політика в Україні була здавна. Одним із перших мовну політику дослідив О. М. Куць. У його посібнику «Мовна політика в державотворчих процесах України» на підставі аналізу документів і спеціальної літератури та з використанням міжнародного досвіду вперше в політологічній літературі це поняття розглянуто як складову політики Української держави [2]. Досить ґрунтовно вітчизняну мовну політику досліджено в колективній монографії «Мовна ситуація в Україні: між конфліктом і консенсусом» [3], де висвітлено історичні передумови, внутрішні й зовнішні чинники мовної проблеми в Україні, розглянуто правові та політичні механізми її розв'язання, проаналізовано можливості консенсусної моделі функціонування найбільш поширених мов. Це видання стало спробою визначити основні напрями правового регулювання мовної політики, імплементації в національне законодавство про мови норм міжнародного права, правового забезпечення мовної політики за зразком закордонного досвіду розв'язання мовних проблем, шляхів і методів розширення сфери застосування української мови. На нашу думку, важливим доктринальним дослідженням мовної політики можна вважати видання парламентського видавництва «Обережно - мова! Матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 12 березня 2003 року» [4]. Хоча воно і не є традиційним дослідженням, проте в ньому викладено позиції щодо мовної політики в Україні багатьох відомих учених і політиків, долучених до її провадження. ІБІМ 2410-3594. Маикоуц уізіпк Масіонал'поі акасіетіі упі^ТИ зргау. 2017. № 1 (102) Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ 23 Привертає увагу дослідження Б. Баурінга «Мовна політика в Україні. Міжнародні норми та зобов'язання і український закон та законодавство», у якому проаналізовано закони України «Про мови в УРСР» від 28 жовтня 1989 року, «Про національні меншини в Україні» від 25 червня 1992 року, інші закони, відповідні положення Конституції України, кілька законопроектів про мови, результатом чого стали ґрунтовні й виважені висновки, які бажано було б урахувати під час формування та регулювання мовної політики в Україні [5]. Питання мовних відносин і мовної політики в Україні розглядали також В. В. Заболоцький, В. П. Колісник, Л. П. Рапацька, Ж. А. Шевчук, С. В. Шумлянський та ін. Свідчення наявності мовної політики в Україні є Закон України «Про мови в УРСР» від 28 жовтня 1989 року [6], який утратив чинність у зв'язку з набранням чинності Законом України «Про засади державної мовної політики» від 3 липня 2012 року [7]. Доцільно розглянути положення Закону УРСР від 28 жовтня 1989 року навіть попри його недоліки, зумовлені здебільшого політичним контекстом доби. Прийняття цього Закону в Україні знаменувало початок провадження мовної політики, у якій гарантії національно-культурних і мовних прав усіх громадян Республіки почали поєднувати з пріоритетним розвитком української мови, що отримала статус державної. Уперше держава не лише визнала цінність мови як національного надбання, а й брала на себе зобов'язання виховувати в громадян, незалежно від їхньої національності, розуміння соціального призначення української мови як державної [8, с. 254]. Відповідно до цього Закону, центральна виконавча влада вжила низку заходів щодо вивчення української мови населенням. Передбачалося, що за умови здійснення державними органами й органами на місцях належної організаційної, політичної, економічної, методичної, роз'яснювальної роботи та контролю до кінця 1995 року вся Україна мала розмовляти українською мовою. У нашій країні вже були періоди, коли законопроекти про мови подавали досить активно (здебільшого в роки виборів народних депутатів України), але про прийняття їх як законів чи навіть

розгляд на пленарних засіданнях не йшлося. Водночас 2012 року Верховна Рада України, у якій на той час переважали представники Партії регіонів, безперешкодно ухвалила Закон України «Про засади державної мовної політики». Цей документ ІЗБІМ 2410-3594. Її Кодекс уізіпк ІМасіонал'поі акасіетії упігізіпії зргав. 2017. № 1 (102) Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ 24 не стільки вирішив складні мовні питання, скільки «загнав їх у глухий кут». По-перше, згідно з ч. 2 ст. 8 Основного Закону України закони та інші нормативно-правові акти приймають на основі Конституції України і повинні відповідати їй. Водночас цей нормативно-правовий акт не містить поняття «регіональна мова», попри наявність у зазначеному Законі [7] десятків норм, де його застосовано. По-друге, засади мовної політики встановлені Конституцією України, зокрема положеннями ст. 10-12 та деяких інших. Закон може їх тільки розвивати. Тобто власне назва цього Закону спричиняє дискусію. По-третє, проект цього Закону розкритикували Генеральний секретар Ради Європи, Венеціанська комісія «За демократію через право», провідні українські юристи, політологи, фахівці з української мови. Відомий науковець і педагог В. Панченко назвав цей Закон на сторінках газети «День» з юридичної позиції нікчемним, а з політичної - шкідливим, висловивши побоювання, що його запровадження в такому вигляді, як його написано, може призвести до хаосу в суспільстві й етичних протистоянь [9, с. 12]. Стаття 1 Закону України «Про засади державної мовної політики» містить перелік визначень термінів, проте тлумачення терміна «мовна політика» в ньому немає. У ч. 2 ст. 6 установлено, що органи законодавчої, виконавчої та судової влади під час здійснення повноважень мають обов'язково застосовувати на всій території України українську мову як державну. Водночас у ч. 1 ст. 9 йдеться про те, що «засідання Верховної Ради України, її комітетів і комісій ведуться державною мовою. Промовець може використовувати іншу мову. Переклад його виступу державною мовою, за потреби, забезпечує Апарат Верховної Ради України». Отже, останнє положення суперечить ч. 2 ст. 6 цього документа. Наведені положення Закону свідчать про труднощі їх реалізації. Прикладом може слугувати ситуація, що виникла на українському телебаченні 8 лютого 2017 року на ранковому засіданні Верховної Ради України (канал «Рада»). Її Голова А. Парубій перервав виступ одного з народних депутатів України через те, що той виголошував доповідь російською мовою, зауваживши, що народні депутати зобов'язані виступати у Верховній Раді українською як єдиною державною мовою. Проте інший народний депутат України звинуватив Голову Верховної Ради України в порушенні Закону про Регламент Верховної Ради ІЗБІМ 2410-3594. ІМайкоуїі УІБпк ІМасіонал'поі акасіетії упігізіпії зргав. 2017. № 1 (102) Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ 25 України, який не заперечує виступів на її засіданнях іншими мовами, додавши, що в Законі «Про засади державної мовної політики» установлено, що тільки засідання Верховної Ради ведуться державною мовою, тобто послуговуватися державною мовою зобов'язаний лише головуючий. Звинувачення, на нашу думку, є безпідставним, навіть абсурдним, оскільки терміни «вестися, ведеться» означають «відбуватися, здійснюватися, тривати, йти» [10, с. 258]. У Конституційному Суді України 10 липня 2014 року було зареєстровано конституційне подання 57 народних депутатів України з клопотанням визнати таким, що не відповідає Конституції України, Закон України «Про засади державної мовної політики», за яким було відкрито конституційне провадження. З 17 листопада 2016 року його розглядають на пленарному засіданні Суду. Проте незалежно від рішення, прийнятого Конституційним Судом України, закон про державну мову чи про мови в Україні треба, очевидно, приймати. В інтерв'ю газеті «День» відомий політик і один із лідерів Партії регіонів, голова парламентського Комітету з правової політики Є. Кушнар'ов на запитання «які правові підстави ви можете навести для надання російській мові статусу регіональної?» відповів так: «Це безпідставні правові суперечки. У мене є професійний переклад Європейської хартії регіональних мов або мов меншин. У цьому документі існує поняття мов, що вмирають. Однак там є чітке визначення регіональної мови. Це мова, яка використовується меншою частиною населення, що компактно проживає на певній території. Ця мова відрізняється від державної. І в Європейській хартії, і в законах України чітко визначено, що розвиток регіональної мови не повинен у жодному разі заважати розвитку державної мови. Якщо ми зараз спробуємо не згадувати про це питання, не створювати додаткового напруження, то сама собою проблема не зникне. Адже завжди будуть радикали, які намагатимуться підхоплювати цю тему, доки її не буде розв'язано. Тому перед нами вибір - або ця тема переслідуватиме нас багато років, або ми знайдемо цивілізований спосіб її вирішення. На нашу думку, цей цивілізований спосіб якраз полягає у використанні Європейської

хартії» [11]. 15БЫ 2410-3594. Ъаикспл] УІБпк ЪасюпаГпо! акасіетм упиітізпіб эргау. 2017. № 1 (102) Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ 26 Зареєстровані у Верховній Раді України три законопроекти засвідчують намагання народних депутатів України знайти спосіб вирішення мовних питань в Україні. Не вдаючись до аналізу змістового наповнення цих законопроектів, висловимо лише організаційні зауваження та пропозиції. Загальновідомо, що одним із найважливіших міжнародно- правових актів, який суттєво впливає на правове регулювання застосування мов, установлює основоположні принципи збереження та розвитку регіональних мов, є Європейська хартія регіональних мов або мов меншин, підписана 5 листопада 1992 року в м. Страсбург (Франція) державами - членами Ради Європи [12] та ратифікована Законом України «Про ратифікацію Європейської хартії регіональних мов або мов меншин» від 15 травня 2003 року [13]. Положення Хартії після її ратифікації спричинили дискусію поміж науковців і політиків України, зокрема, свої зауваження висловили доктор юридичних наук В. А. Василенко [14], доктор юридичних наук В. І. Малярєнко [15], професор Л. Т. Масєнко [16] та ін. Увагу слід акцентувати на одному з них - щодо необхідності кваліфікованого перекладу Хартії українською мовою з мови оригіналу (чинний сьогодні український текст документа є перекладом з російської мови), повторної її ратифікації Верховною Радою України, що дасть змогу використати її положення під час підготовки законопроекту про мовну політику в Україні. Законопроект № 5556 «Про мови в Україні» розробляли та ініціювали 33 народні депутати України, законопроект № 5669 «Про функціонування української мови як державної та порядок застосування інших мов в Україні» - 7, законопроект № 5670 «Про державну мову» - 33. Отже, щонайменше 73 народні депутати України глибоко стурбовані станом мовної ситуації та мовної політики в Україні й готові до її вирішення. Водночас варто звернути увагу на вислів О. Дроздової в одній з публікацій газети «Дзеркало тижня»: «Мова - надто важлива річ, щоб довіряти її мовознавцям» [17]. Вважаємо, що мова - надто важлива річ, щоб довіряти її політикам. Тому пропонуємо народним депутатам України об'єднатися, залучивши інших відомих політиків, яким небайдужі питання мовної політики, знаних юристів і мовознавців - академіків, докторів наук, й укласти з трьох законопроектів один, але такий, 15БЫ 2410-3594. Ъаикоуц уізіпк ІМасіонаГпоі акасіетіі упиігізпійт эргау. 2017. № 1 (102) Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ 27 щоб справді після його ухвалення як закону він ефективно працював на Українську незалежну державу та її суспільство, активно впливав на розвиток і захист української мови як єдиної державної мови в Україні. Доцільно спочатку підготувати, обговорити в науковому середовищі й узгодити на рівні Президента України й Кабінету Міністрів України концепцію державної мовної політики, на підставі якої, власне, розробити та внести на розгляд Верховної Ради України відповідний законопроект. А далі, після прийняття законопроекту як закону, спільно (державні органи, посадові особи, органи місцевого самоврядування, громадськість) слід дотримуватися його положення. Лише тоді в Україні мовна політика теоретично і практично сприятиме злагоді, миру, стабільності в країні, добробуту її громадян.

## **Українська мова як державна в умовах білінгвізму**

**Двомовність (білінгвізм)** — реальна соціально-мовна ситуація, сутність якої полягає у співіснуванні і взаємодії двох мов у межах одного мовного колективу. Людина, яка здатна використовувати в ситуаціях спілкування дві різні мовні системи, — двомовна (білінгв), а сукупність відповідних умінь — двомовність (білінгвізм).

Наша держава взяла курс на євроінтеграцію і сьогодні Україна демонструє світові міжнаціональну толерантність і демократичний підхід. Відповідно до Конституції (стаття 10), державною мовою є українська; а держава гарантує вільний розвиток, використання і захист російське» мови, інших мов національних меншин.

Оволодівши українською мовою, випускники навчальних закладів отримують широкі можливості для реалізації своїх прав, свобод, здібностей, мають доступ до джерел української духовності, культури, науки, мистецтва. Прикладом може служити мовна практика в



багатонаціональних країнах США, Канади, Швейцарії та ін., де існує не лише двомовність, а тримовність та багатомовність.

Якість засвоєння мови - це результат багатопланової діяльності особистості, що пов'язана зі складними психічними процесами, серед яких значне місце посідає сприйняття. Учні та студенти на основі макрознань формують свій макросвіт, але через обмежений обсяг відомостей, закладених у слові (світосприймання, характер, ментальність, інтелектуальний і художній геній українців тощо), вони обкрадають себе. Недооцінка переходить у його незнання.

**Сприйняття української мови в умовах білінгвізму, можна виокремити такі евристичні та когнітивні якості зазначеного процесу:**

1. Засвоєння людиною навколишнього світу через слово формує у свідомості своєрідну універсальну матрицю, завдяки якій світ для людини стає цілісним смисловим зв'язком явищ. У процесі вивчення української мови як другої мови іноді входить до значення слів у неявному вигляді, тому приймає їх на віру, не замислюючись. Користуючись словами, що містять такі неявні смисли, вона, сама того не помічаючи, разом зі словом приймає і відповідний погляд на світ.

2. Процес сприйняття української мови у білінгвальному середовищі впливає на специфіку мовної картини світу за національним критерієм, має межі перегину з індивідуальним та загальнокультурним рівнями. Національна мовна картина світу, з одного боку, несе в собі ледь уловимі нюанси, з іншого - проявляється майже в усіх сферах життя - від щоденного усвідомлення до історичної долі народу, є феноменом масової свідомості й охоплює концентроване узагальнення смислів, якими живе людина, за допомогою яких вона сприймає світ навколишній і свій внутрішній світ - самого себе у світі і світ у собі. Тому формою вираження виступають не всезагальні абстракції і закони, а живі рухомі словесні символи (образи).

Перспективність подальших розвідок у даному напрямку полягає у розробці взаємодії породжених білінгвом мовленнєвих одиниць з когнітивними процесами, що забезпечують зберігання та використання їх у запланованих та спонтанних ситуаціях мовлення.

## **Мови національних меншин України**

**Мови національних меншин України** — мови, поширені серед населення України, крім державної мови (української) та мов корінних народів України (кримськотатарська, кримчацька, караїмська).

В Україні живе понад 130 національних меншин — носіїв 79 мов.

До найпоширеніших з них (кількість носіїв не менше 1 000 осіб), за переписом 2001 року, належать 43 мови, а саме:

російська, білоруська, польська, чеська, словацька, болгарська, литовська, латиська, румунська (мова румунів і молдован),

іспанська (мова іспанців і кубинців), німецька (мова німців та австрійців), їдиш, таджицька, осетинська, ромська, албанська, грецька (румейські говірки грецької мови),

вірменська, новоассирійська (арамейська), арабська, узбецька, казахська, азербайджанська, киргизька, туркменська, татарська (казанська), гагаузька, башкирська, чуваська, естонська, мордовська-ерзя, мордовська мокша, марійська, комі, удмуртська, угорська, грузинська, аварська, даргинська, лезгинська, чеченська, корейська, в'єтнамська.

Носіїв мов національних меншин залежно від часу поселення в Україні можна об'єднати у 3 групи:

- 1) здавна, щонайменше з XIX століття, живуть в Україні;
- 2) з'явилися в Україні між Першою і Другою світовими війнами;
- 3) почали селитися в Україні після Другої світової війни (з'явилися тут унаслідок посилення зв'язків із країнами третього світу).

містах), тому точно визначити територію їх поширення неможливо. До першої групи належать носії російської (переважно Схід і Південь України), білоруської (Полісся), польської (Житомирщина, Вінниччина, Галичина, частково Буковина), чеської (Волинь), словацької (Закарпаття), болгарської (Одеська, Запорізька область), їдишу (переважно великі міста Правобережжя і Заходу України — Київ, Одеса, Чернівці), німецької (Захід Закарпаття), румунської (Буковина, Схід Закарпаття, Одеська, Кіровоградська області), албанської (Одеська, Запорізька області), грецької (Донецька область), ромської (Закарпаття, Крим, Одеська область), вірменської (Крим, Галичина, Прикарпаття, Київ, Чернівці, міста Сходу України), новоасирійської (Донецька область, частково міста Наддніпрянщини), татарської (Схід України, переважно Донбас), гагаузької (Одеська область), чуваської (Крим), естонської (Крим), угорської (Закарпаття).

Друга група охоплює носіїв литовської, латиської, частково іспанської (за винятком кубинців, що оселилися в Україні після Другої світової війни), таджицької, осетинської, узбецької, казахської, азербайджанської, киргизької, туркменської, башкирської, комі, марійської, мордовської-ерзя, мордовської-мокша, удмуртської, грузинської, аварської, даргинської, лезгинської, чеченської мов.

До третьої групи належать ті, що розмовляють арабською, корейською, в'єтнамською мовами.

15 травня 2003 року Верховна Рада України ратифікувала Європейську хартію регіональних мов або мов меншин. Положення Хартії застосовуються до мов таких національних меншин України: білоруської, болгарської, гагаузької, грецької, єврейської, кримськотатарської, молдавської, німецької, польської, російської, румунської, словацької та угорської.

## **Тема 5. Ораторське мистецтво в публічному управлінні**

### **Типи сучасного публічного мовлення**

Різноманіття типів публічного мовлення сформувалося ще в Давній Греції. Аристотель, якого вважають основоположником риторичної науки, виокремив три основних типи промов: судові, дорадчі та похвальні (епідейктичні). Це засвідчує той факт, що антична риторична практика вже нагромадила достатній досвід для диференціації й класифікації промов та систематизації засобів досягнення заданого ефекту від них [56]. Цицерон, якому в історії культури належить місце найвидатнішого оратора Рима, крім теорії про три види риторики, вважав, що є три види ораторів, які різним характером промов досягали успіхів. Основними типами публічного мовлення вважали політичне, судове, урочисте (епідейктичне). Крім того, в античному ораторському мистецтві існували такі жанри, як надгробне слово, яке доручали виголошувати видатному ораторові. Історія давньогрецької риторики свідчить про те, що найбільшого поширення та суспільного впливу мало політичне та судове красномовство. В українську історію красномовства ввійшли імена таких видатних вчених та ораторів, як Київські митрополити Іларіон та Петро Могила, а також К.Туровський, Ф.Прокопович та Г.Сковорода. Публічне мовлення розвивається й сьогодні та стає різноманітнішим. В одних випадках мова йде про актуальні політичні проблеми, інші стосуються побуту чи моралі, треті - є предметом судового розгляду і т. ін. Тип публічного мовлення залежить не тільки від визначеної теми, конкретного змісту, а й від способу й характеру викладу, ступеня емоційності, і навіть від складу та спрямованості термінології. Інакше кажучи, ті форми й засоби висвітлення теми, які доречні під час виголошення звітної доповіді на засіданні органу влади, неприйнятні для лекції в навчальному закладі, або ж стиль агітаційної промови не доречний на науковій конференції. Можна стверджувати, що майстерне красномовство - це оволодіння специфікою кожного типу ораторського мистецтва. Розрізняють такі типи публічного мовлення: 1) суспільно-політичне (політична доповідь, політичний огляд, соціально- ділова доповідь, промова); 2) академічне (наукова доповідь, лекція, наукове повідомлення, огляд виступ у науковій дискусії);

9 3) судове (звинувачувальна промова, захисна промова); 4) урочисте (ювілейна, вітальна промова, виступ на прийомі); 5) церковно-богословське (проповідь, звернення до пастви).

### **Суспільно-політичне публічне мовлення**

Існує думка, що до влади приходять і зберігають її за допомогою мовлення. Отже, можна сказати, що до влади приходять шляхом дискусій та дебатів, а будь-яка виборча кампанія - це змагання ораторів. Будь-який політик - оратор, який займає певну позицію і обстоює її за допомогою мовлення (усного чи писемного). Справжній політик-оратор чи управлінець має володіти високим рівнем культури мовлення. Доповідь, яка є жанровим різновидом суспільно-політичного мовлення, може стосуватися економічних, соціально-політичних, культурно-просвітницьких, етично-моральних, побутових або науково-технічних тем. У таких доповідях ставлять мету вирішити значущі проблеми у тій чи іншій сфері життя, а також пропонують шляхи їх розв'язання. У звітній офіційній доповіді особа звітується перед уповноваженим зібранням про виконану роботу, аналізує та оцінює її результати. У такій доповіді може йтися про перспективи подальшої діяльності, можуть формулюватися нові завдання. Особливістю звітної доповіді є те, що переважно вона стосується підсумків колективної роботи. Така доповідь має бути чітко продуманою й аргументованою, у ній належить умістити висновки та подати обґрунтовані рекомендації. Фахівці на радять під час виголошення доповіді зазначеного типу вдаватися до імпровізацій. Під час обговорення на нарадах чи зборах часто використовують короткий виступ із тих чи інших питань. Такий виступ має бути діловим і змістовним, тривалість його не може перевищувати п'яти хвилин. Цей різновид публічного мовлення не є самостійним, його застосовують лише в контексті обговорюваного питання. Проте навіть у такому короткому виступі людина, яка має навички оратора, може продемонструвати глибину думки, досягти комунікативного наміру - переконати, пояснити тощо. Дипломатичне публічне мовлення - офіційні виступи, промови осіб, які представляють ту чи іншу державу. З поняттям дипломатії пов'язують мистецтво ведення переговорів, пошуків компромісів і взаємоприйнятних рішень, поглиблення й розширення міжнародного співробітництва [73]. На думку Л.Мацько, дипломатичне красномовство належить до особливо вишуканого виду. Це елітарний, вищий рівень мовлення [56]. Публічний виступ, у якому висвітлено та оцінено поточні соціально-політичні події, так званий політичний огляд, теж можна розглядати як різновид суспільно-політичного мовлення. Мітингові виступи переважно торкаються актуальних суспільно-політичних проблем. Часто спрямованість таких промов уточнюють, коригують під час їх виголошення, вони супроводжуються імпровізаціями як відгуком на реакцію аудиторії.

### **Академічне публічне мовлення**

Основними принципами академічного красномовства вважають: наукову глибину висловлюваного матеріалу, точність, логічність (обґрунтованість, доказовість, спрямованість на пошук істини), урахування компетентності адресата [65]. Лекція є різновидом академічного публічного мовлення. Залежно від мети та інформаційного наповнення лекції можуть бути: - власне науковими, теоретичними (наукові доповіді та повідомлення); - науково-методичними (навчальні лекції); - науково-популярними (лекція-огляд, лекція-екскурсія, кіно- чи теле- лекція) [58]. Відповідно до іншої класифікації лекції поділяють на: - навчально-програмові лекції, у яких послідовно викладають певну наукову дисципліну; - настановні (вступні) лекції, які спонукають слухачів до подальшого вивчення дисципліни; - оглядові лекції, що мають на меті систематизацію знань; - лекції зі спеціального курсу, що присвячені певній вузькій галузі науки, дослідження [32].

### **Судове публічне мовлення**

Судове красномовство є одним із найдавніших типів ораторського мистецтва. Природа правосуддя визначає характер судового красномовства. У суді значне місце посідає змагальний момент між стороною звинувачення та стороною захисту. Необхідними ознаками мовлення обох сторін мають бути об'єктивність, чітка аргументованість і доказовість. Мовлення зазначених сторін звернене не тільки до суддів, а й до совісті та свідомості громадськості. Судовою вважається

промова, яка звернена до суду та всіх учасників та присутніх під час розгляду кримінальної чи цивільної справи, виголошена на судовому засіданні. Для судових промов характерні розповідний тип мовлення, пов'язаний з передачею змістовно-актуальної інформації. Висока частота вживання дієслів у судових промовах свідчить про переважне використання розповідного типу мовлення. Завдяки використанню дієслів у мовленні створюється динамічний функційно-змістовний тип мовлення, через яке повідомляється про розвиток подій. Уживання прикметників є характерним для іншого функційно- змістовного типу мовлення - опису. Уживання числівників у мовленні судових ораторів пов'язане з вимогою точності, конкретності судового мовлення. Звинувачувальні промови можуть вирізнятися найбільшою виразністю, образністю, емоційністю. Ці особливості мовлення зумовлені жанровими відмінностями судових промов, а саме різними комунікативними намірами, різними адресатами судових звинувачень та ін. [11]. Різновидами судових промов є: - звинувачувальна промова (прокурорська); 11 - захисна промова (промова адвоката); - промова підсудного на свій захист (самозахисна); - промова постраждалого; - промови позивача у цивільних справах та відповідача; - промови громадських обвинувачів та громадських захисників; - промови представників громадських організацій та трудових колективів; - репліка як особливий вид судового мовлення.

### **Урочисте мовлення**

Урочисте мовлення - це мовлення із приводу свята чи урочистості. Формально урочисте мовлення поділяють на два підвиди: офіційне (на офіційних урочистостях у вигляді вітальних промов) та неофіційне (переважно пов'язане з традиціями та звичаями народу, родини, колективу і т. ін.). Соціально-побутове урочисте мовлення - це ювілейні чи похвальні промови, тости чи поминальні промови. Таке мовлення є складником духовної культури суспільства. Урочисті промови різноманітні за своєю тематикою, а також цільовою аудиторією. Наприклад, існують два види ювілейних чи похвальних промов: перші присвячені визначній даті, ювілею організації, а другі - визначній особистості. Особливістю таких промов є наявність певних висновків, результатів діяльності. Другий вид промов покликаний висловити повагу і шану ювілярові, дати характеристику як особистості й фахівцю, допускаються спогади. Також такі промови можуть доповнюватися віршами. Надгробна чи поминальна промова є теж різновидом урочистого публічного мовлення. Такі промови вражають своєю трагедійною інтонацією і завжди наповнені сумом. Крім того, такі промови містять характеристику людини, яка пішла з життя, її діяльності та звершень. Урочисте застілля - прошарок людської культури, у якому відображаються національні особливості. Під час таких зустрічей використання критичних зауважень не бажане, а от щирі почуття, побажання здоров'я, добра та успіхів є атрибутами будь-яких застольних урочистих промов. На жаль, у сучасному українському суспільстві культура урочистого мовлення має недостатній рівень. Часом буває, що особи з певним статусом у своїх колективах не завжди володіють мистецтвом урочистого слова в неофіційній ситуації. Урочисте мовлення створює особливу атмосферу, привносячи особливі емоції та впливаючи на психологічний стан присутніх. Тому саме такому мовленню має бути притаманна підвищена урочиста енергетика мовлення.

### **Церковно-богословське публічне мовлення**

Цей тип публічного мовлення є одним з найдавніших і пов'язаний з виголошенням та популяризацією релігійних тем. Основними жанрами церковно-богословського мовлення є проповідь, повчання, послання, промови на соборах, молитва, а також лекції в духовних навчальних закладах. 12 "Проповідь - це промова релігійно-повчального змісту, яку виголошують у церкві підчас служіння" [63]. Ширше визначення цього поняття подає Л.Мацько, вказуючи, що "це особливий вид усного монологічного мовлення, спрямований до мирян з метою навернути їх до християнського віровчення, викликати почуття вдячності Богу..." [56]. Найхарактернішою рисою проповіді є повчання морально-етичного спрямування. Церковному проповіднику переважно властиве звернення до свідомості звичайних людей, тому слова підбираються прості й зрозумілі. Святе Письмо, праці церковнослужителів та інші джерела використовуються для проповіді як основні матеріали, з яких відбираються притчі, приклади. У проповіді часто вміщують цитати із згаданих джерел, крилаті вислови. З погляду емоційності та інтонаційності церковно-богословське

мовлення є спокійним, розміреним, ритмічним. Тому в духовних навчальних закладах значну увагу приділяють голосу, інтонації, тембру, умінню виразного читання (дикції). Нерідко під впливом проповідей у людей можуть змінюватися не тільки думки, а й світогляд загалом.

## Промова

Промова є найпоширенішим жанром публічного мовлення будь-якого типу. Промовою вважають "прозовий твір, призначений для усного виголошення перед певною аудиторією з метою переконати слухачів у справедливості думок оратора і таким чином вплинути на їх волю" [86]. Виголошення публічних промов вимагає високого рівня освіченості, володіння ораторськими вміннями та досвіду. Промовам досвідчених ораторів притаманний свій власний стиль, у якому відображаються їхні психологічні та інтелектуальні особливості. Залежно від змісту, мети, форми та способу виголошення промов вони поділяються на різновиди. У довідниках подано низку класифікацій промов. Налічують близько двадцяти видів промов. Спинимось на деяких з них: - інформаційні (пізнавальні), мета яких проінформувати про щось нове, невідоме, тема їх завжди актуальна й цікава; - агітаційні (мітингові) промови зазвичай закликають аудиторію до певних дій чи до їх припинення; - переконувальні промови мають містити логічні засоби доказовості (часом цей вид розглядають як підвид агітаційної); - розважальні мають на меті викликати насолоду в аудиторії від її сприйняття, розважити слухачів; - повчальні промови наповнені духовними чи моральними настановами, а також можуть містити певні практичні поради; - політичні промови стосуються актуальних проблем суспільного життя, а також можуть містити рекомендації щодо вирішення поставлених завдань; - урочисті промови містять позитивну оцінку певної особи чи події, серед інших видів промов цей вид відрізняється піднесеною емоційністю. 13 Основні етапи підготовки промов різних видів У свій час Платон зауважив, що "усяка промова має бути складена, наче жива істота, - у неї має бути тіло з головою й ногами, причому тулуб і кінцівки мають пасувати одне одному і відповідати цілому". Промови бувають імпровізовані та підготовлені. Використання імпровізації залежить від того, наскільки промовець обізнаний у темі, від рівня його ерудиції, цільової аудиторії, від місця й часу виголошення такої промови і т. ін. Однак частіше промовці (навіть досвідчені), які зацікавлені у найбільшому успіху, мають завжди готуватися до кожної окремої промови. Відомо, що успіх промови залежить від старанності її попередньої підготовки. Таке попереднє опрацювання може відбуватися у формі обдумування теми промови або написання конспекту (у деяких випадках і цілого тексту), а також попереднього виголошення промови. Першим етапом такого творчого процесу стає вибір теми. Належить пам'ятати, що успішною промова буде у тому разі, якщо обрано актуальну тему. Назва теми має бути чіткою, конкретною і короткою, але має відображати зміст і обов'язково зацікавити слухачів. Від складу аудиторії залежить і вибір теми, манера поведінки, зовнішній вигляд, засоби виразності мовлення тощо. Склад аудиторії може бути найрізноманітніший, від цього залежить і стиль промови (лаконічний, довірливий, менторський, дружній, урочистий тощо). Промовцям на політичні чи суспільні теми часто доводиться виступати перед змішаною аудиторією. Промовець має чітко усвідомлювати, з якою метою він проголошує промову, якої реакції слухачів він очікує. Ефективність промови знижується, якщо такої цільової настанови немає. Сучасний промовець має співпрацювати з аудиторією. Другим етапом підготовки промови є добір матеріалу та його опрацювання. Політикам, викладачам, управлінцям, юристам чи іншим фахівцям, яким у своїй професійній діяльності доводиться часто виступати, рекомендують збирати матеріал постійно. Людство накопичує знання безперервно і все швидше. Для підготовки справді цікавої за змістом промови необхідно зібрати якомога більше відомостей, фактів, прикладів, ілюстративних матеріалів з обраної теми, використовуючи різноманітні джерела: офіційні документи, наукову та науково-популярну літературу, довідники, періодичні видання, результати соціологічних опитувань, а також власні знання та досвід. Наступний (третій) етап полягає в тому, що зібраний матеріал необхідно проаналізувати, систематизувати, осмислити, визначити, які саме відомості необхідно обов'язково використати у промові. Необхідно пам'ятати, що збір матеріалу - це не просто процес читання джерел і вивчення певного матеріалу, а ще й осмислення теми, під час якого бажано всі власні думки занотовувати. Посилання на джерела мають бути короткими й

вираженими власними словами. Не треба перевантажувати промову частим цитуванням, адже чужі слова потрібно використовувати як вдале висловлення власної думки, а не як докази. Саме на цьому етапі формується власна позиція щодо 14 предмета промови, формулюються власні думки, а також прогнозується реакція аудиторії. Четвертим етапом підготовки промови є складання плану, який визначатиме порядок висвітлення матеріалу. Формулювання пунктів плану теж мають бути чіткими. У деяких випадках допускається зачитати план слухачам після оголошення теми (особливо, коли промови є навчальними лекціями). За своєю структурою плани можуть бути простими чи складними (розширені підпунктами), із логічно витриманим, послідовним і природним переходом від одного пункту до іншого. Загальні правила і принципи побудови промови Найбільш популярною є трискладова структура промови, яка містить вступ, основну частину і висновки. Досвідчені промовці рекомендують починати промову з цікавого прикладу, крилатого вислову, цитати чи запитання. В основній частині належить дотримуватися одного з методів викладу матеріалу: - дедуктивного (від загального до окремого); - індуктивного (від окремого до загального); - зіставлення (відомого з новим повідомленням); - концентричного (проблема озвучується, а потім поглиблено вивчається); - історичного (виклад матеріалу у хронологічній послідовності). Основними принципами успішної промови є послідовність (кожна думка логічно пов'язана з попередньою) і змістовне підсилення (переконливість аргументів підсилюється до кінця промови). У процесі сприйняття промови діє принцип, суть якого полягає в тому, що запам'ятовується початок і кінець. Вступ зацікавлює аудиторію, а висновки, закликаючи до активних дій, підсилюють ефективність промови. Для того, щоб уникнути помилок надалі варто проаналізувати власний виступ, запитавши думку колег про темп мовлення, його гучність, виразність, логічність викладу, жестикуляцію, міміку, пантоміміку тощо.

## Оратор і аудиторія

Народна мудрість говорить: "Слово наполовину належить тому, хто говорить, і наполовину тому, хто слухає". Людині, яка виступає, властиві публічне мислення і мистецтво говоріння, а для тих, кому адресований виступ, характерна діяльність, пов'язана зі сприйманням і розумінням того, що вони чують і бачать, тобто мистецтво слухання. Контакт зі слухачами, тобто спільність психічного стану оратора й аудиторії - найвищий прояв майстерності публічного виступу. Ставлення оратора до предмета промови, його зацікавленість, переконливість викликають у слухачів відповідну реакцію. Головні показники взаєморозуміння між комунікантами - позитивна реакція на слова оратора, зовнішнє вираження уваги у слухачів (їхня поза, зосереджений погляд, вигуки схвалення, усмішки, сміх, оплески), "робоча" тиша в залі. Контакт - величина змінна. Він може бути повним (зі всією аудиторією) і неповним, стійким і хитким в різні моменти проголошення промови. Щоб завоювати аудиторію, треба встановити з нею і постійно підтримувати зоровий контакт. Перед початком промови витримують невелику психологічну паузу - 5-7 секунд. Слід пам'ятати: якою б цікавою не була тема, увага аудиторії згодом притупляється. Її необхідно підтримувати за допомогою ораторських прийомів: а) прийом запитання - відповіді (оратор ставить запитання і сам на них відповідає); б) перехід від монологу до діалогу (полеміки) дає змогу залучити до процесу обговорення окремих учасників, активізувати тим самим їхній інтерес; в) прийом створення проблемної ситуації; г) прийом новизни інформації, гіпотез змушує аудиторію міркувати. Можна використовувати такі прийоми, як посилення на власний досвід, що завжди цікаво слухачам. Одним із найактивніших прийомів вважають використання гумору, що дає змогу швидко завоювати аудиторію. Не можна весь час тримати аудиторію в напруженні. Короткий відступ від теми дає можливість слухачам відпочити. Уповільнення з одночасним зниженням сили голосу здатне привернути увагу до відповідальних місць виступу (прийом "тихий голос"). Спеціальні слова і вислови, що забезпечують зворотний зв'язок - один з найдієвіших засобів контакту. Це особові займенники 1-ї і 2-ї особи (я, ви, ми, ми з вами), дієслова у 1-ій і 2-ій особі (зазначимо, спробуємо довести, прошу 16 Вас, занотуйте, подумайте, уявіть собі, узагальнимо тощо), звертання (шановні колеги, слухачі), риторичні запитання (Вас цікавить моя думка?). Перераховані мовні засоби контакту допомагають перебороти "бар'єр", слугують об'єднанню оратора зі слухачами. Аристотель дає класифікацію типів аудиторії за здатністю "заразитися пафосом мови оратора". Ця здатність аудиторії обумовлена віком (молоді - старі),

статком (багаті - бідні), емоційним станом (щасливі - нещасливі). Як відзначає Ю.Рожественський, молода аудиторія легко запалюється промовою і легко схиляється під впливом почуттів до рішень і вчинків; стара, навпаки, навчена своїм досвідом і життєвими невдачами бути обережною, тому вона важко піддається емоційному впливу, їй важко зважитися на дії і вчинки. Багаті схильні шукати вигоди. Така аудиторія складається з людей хитромудрих, які швидко аналізують зміст промови і співвідносять зміст з можливою вигодою для себе. Це егоїстична аудиторія. Бідні представляють аудиторію з протилежними якостями. Ця аудиторія теж шукає вигоди, але не відрізняється здібностями до швидкого аналізу пропонованих оратором думок. Щаслива аудиторія схильна до добродушності, поблажлива до оратора. У той час як нещасливі, навпаки, схильні бути жовчними і критичними. Група слухачів - значно більше, ніж скупчення людей. Якщо оратор не зможе захопити увагу всієї групи, то неможливо буде утримати когось під своїм впливом. Слухачі завжди вимагають від оратора більше, ніж це буває в інших випадках. Наприклад, коли двоє чи більше людей спілкуються, то їхня розмова протікає вільно, невимушено, на рівних правах. В офіційній обстановці все інакше - немає свободи і рівності. Аудиторія надала ораторові головну роль, віддала свій час, тому з цим потрібно рахуватися. Якщо оратор виступатиме мляво, невпевнено, то ризикує втратити увагу до свого виступу. Оратор повинен уміти створити дружню і разом із тим ділову атмосферу, налагодити контакт. Ефективним може бути лише живе спілкування. Кількість осіб у групі може бути різною: від кількох до великого натовпу. Це залежить від цілей тих, хто організовує зустріч. Але в усіх випадках людей об'єднує спільний інтерес щодо того, для чого вони зібралися. Мета такого спілкування - передавання інформації, знань, оцінок та вражень. Форми спілкування теж можуть бути різними: лекція викладача для студентів або відомого науковця (спеціаліста) для людей, які спеціально зібралися його послухати; це можуть бути мітинг чи збори тощо. Але промовцю варто пам'ятати, що емоційний стан слухачів може стати таким сильним, що з ним можна не впоратися і втратити контакт. Тому більшість спеціалістів, добре знаючи свої можливості, вважають за краще виступати в камерних умовах, і лише деякі надають перевагу виступам перед великими групами людей. Звичайно, для того щоб зацікавити людей, оратор повинен добре знати проблему, яка обговорюється. Важливим видом контакту промовця з аудиторією є інтелектуальний. Він зводиться до того, що обидві сторони долучаються до активного розгляду проблеми, вирішуючи певні завдання. Особливо це виявляється тоді, коли людина, 17 яка публічно виступає, начебто намагається розв'язувати проблему на очах у слухачів. Тоді слухачі з нею погоджуються чи виражають незгоду, схвалюють чи сумніваються. Неабияке значення має те, як поводить себе людина, виступаючи з трибуни, відповідаючи на запитання, її зовнішній вигляд, манери, а також те, наскільки вона дотримується загальноприйнятих правил етикету. Якщо оратор їх порушує, не вміє з повагою ставитися до людей, у своїх судженнях не виявляє чесності та щирості, якщо відчувається, що такі етичні категорії, як добро та любов, йому непритаманні, а зовнішній вигляд та манери дратують, то слухачі його не сприйматимуть і не слухатимуть.

## **Основні вимоги до виступу**

Які ж основні вимоги до виступу перед аудиторією? По-перше, оратор повинен мати добре поставлений голос. Від цього значною мірою залежить успіх передачі змісту, спрямованого до слухачів. Неможливо передати глибину змісту, впливати на аудиторію емоційно й естетично слабким, монотонним голосом. Мова має бути збалансованою за темпом. Квапливість зазвичай спричинена боязкістю оратора. Млява мова теж неефективна, оскільки породжує байдужість до теми виступу. Дуже повільне читання призводить до ослаблення сприйняття: паузи, що виникають між словами, накладають на кожне слово додаткове смислове навантаження, а це утруднює сприйняття інформації. Зрозумілість мови виступу залежить від безлічі чинників: словникового складу, довжини пропозицій, синтаксичної складності мови, насиченості її абстрактними поняттями, іноземними і спеціальними термінами. Дуже важливо правильно вживати слова. Невідповідність слова, що вживається, його загальноприйнятому значенню або стилістичним нормам породжує у слухачів негативні емоції. Видатний російський юрист і оратор А.Коні, який добре знав ціну точності побудови фрази, писав, що варто переставити слова в фразеологізмі "кров з молоком" і сказати "молоко з кров'ю", щоб побачити значення окремого слова,

поставленого не на своє місце. Необхідно звернути увагу на словниковий склад мови. Думки мають бути сформульовані так, щоб відповідати запасу знань слухачів і деякою мірою характеру їх очікувань - соціальних установок. Для того, щоб слухачі довіряли ораторові, його мова має бути близькою до мови аудиторії. Інакше виникає відчуженість. Дуже важливо пам'ятати, що функції розподілу значень слів можуть не збігатися у вас і у ваших слухачів. Те, що вам убачається смішним, вони не зрозуміють, а там, де ви говорите про серйозні речі, можуть розсміятися. Потрібно звернути увагу на те, що велика кількість слів-паразитів ("це", "якийсь", "цей самий", "ось", "так би мовити", "значить", "ну", "як би" тощо) особливо часто з'являється тоді, коли лектор хвилюється. Емоційне напруження оратора спотворює його мову, що негативно діє на слухачів. 18 Сильне хвилювання оратора може зробити його виступ надто категоричним, збільшивши кількість слів з чіткою позитивною і негативною орієнтацією ("дуже", "абсолютно", "прекрасний"), зробити частішими повтори слів і схильність до використання стереотипів і термінів. Мова виступу має бути простою. Не слід думати, що складність і наукоподібність мови сприяють її розумінню і завоюванню авторитету лектора у слухачів. Деякі оратори без необхідності використовують дуже складну форму для висловлювання простих думок. Манера висловлювати простий матеріал складно іноді виявляє прагнення створити певну дистанцію між собою і співбесідником, а це погіршує контакт. Уявлення про те, що про складні наукові проблеми не можна говорити живо і просто, хибне. Звичайно, потрібно усвідомлювати те, що простота викладу вимагає не тільки великої роботи над формою, а й поглибленого знання предмета. Говоріть коротко. Ще стародавні риторичні застерігали від довгих фраз, оскільки вони погано діють на слух аудиторії й на дихання оратора. Цицерон стверджував, що найбільше з достоїнств оратора - не тільки сказати те, що потрібно, але й не сказати того, що не потрібно. Немає потреби переконувати, що вислів: "Прийшов, побачив, переміг" кращий, ніж "Спочатку прийшов, потім побачив і після цього переміг". Висловлюйтеся точніше. Чим конкретніша мова, тим яскравіші зорові уявлення. Бажано в мові частіше застосовувати прямі звертання. Такий прийом сприяє активізації мислення слухачів, оскільки вони безпосередньо залучаються до розв'язання висловлюваних проблем. Тільки за наявності емоційного зв'язку оратора зі слухачами виступ буде успішним. Серед мовних засобів, що сприяють встановленню контакту, чільне місце посідають мовні етикетні формули. Виступ починається звертанням до слухачів вітальними словами, а закінчується найчастіше лаконічною фразою: "Дякую за увагу". Важливим засобом є особові займенники. У промові займенник я треба вживати обережно і нечасто. На Ви промовець звертається до слухачів. За українською традицією, займенником Ви виражають повагу до співбесідника. Займенник ми має кілька значень: лекторське "ми"; "ми" промовця і слухача. Займенник ми допомагає створити і передати атмосферу взаєморозуміння між промовцем і слухачами. У публічних промовах часто вдаються до займенникових сполук, які посилюють ступінь контактності: ми з вами, ми разом, ми всі, разом з вами тощо. Застосування цих прийомів дає змогу досягнути довірливої атмосфери, об'єднати позиції оратора і слухачів. Засобом контактності є також дієслівні форми, які сприяють залученню слухачів до участі в обговоренні фактів, явищ, подій: з'ясуймо, уточнімо, конкретизуємо, пояснімо, відзначмо тощо. Усі вони мають комунікативний зміст. Схожі до них за функцією вставні конструкції: як ви знаєте, як ви розумієте, як ви здогадуєтеся, як ви вже помітили, погодьтеся, уявіть тощо. Це своєрідний заклик до концептуальної солідаризації, який водночас готує слухачів до сприйняття нової інформації. 19 Ефективним засобом для підтримання контакту з аудиторією є запитання - відповіді, за допомогою яких створюється атмосфера невимушеного спілкування. Промовець ставить запитання і сам відповідає на них, активізуючи в такий спосіб увагу слухача та спрямовуючи хід його міркувань у потрібне річище. Слід пам'ятати, що зарозумілість, менторський тон, зневага, зверхність, публічні зауваження, вираження своїх емоцій тощо налаштовують слухачів проти оратора і руйнують контакт. Вислови: "Спробуємо вирішити це питання спільно з вами", "А зараз підійдемо до цього ж питання з іншого боку...", "Розглянемо цю проблему з іншої точки зору", "Що ми знаємо про це?", "І що ж ми бачимо?" залучають слухача до активної взаємодії з оратором. Проведіть слухача із пункту "чому" до пункту "як". У цьому і є мета виступу. Саме це визначає успіх оратора перед аудиторією. Суть успішного виступу - концентрація уваги аудиторії. Не варто сковувати свободу дій аудиторії. Потрібно зі слухачів пасивних створити активних. Н.Морган зазначає: "Оратор повинен зосередити свою увагу на аудиторії, аудиторія - на змісті" [59]. Необхідно прислухатися до аудиторії, оскільки причина вашого виступу - вони. Виступ



має значення лише тоді, коли аудиторія його зрозуміла. Тому необхідно тримати контакт із аудиторією. Стежте, як вас сприймають: дивляться на вас, на стелю, на годинник чи у вікно. Реагують на ваші жарти чи ні. Спостерігайте як слухачі сидять: нахилившись до вас чи відкинувшись на спинки стільців. Пам'ятайте! Люди запам'ятовують близько 10-30% того, що вони чують. Тому виступи, промови слід будувати виважено, не переобтяжуючи зайвою інформацією. Багато виступів "провалюється" через надлишок інформації, а не через брак її.

## **Зовнішній вигляд та особистість управлінця-оратора**

Інформацію про людину дає зовнішній вигляд та одяг. Саме зовнішній вигляд відповідає за такий важливий чинник, як перше враження. Враження - образ, відображення, слід, дія, вплив, ефект. Хоче промовець чи ні, планує спеціально або нехтує, та перше враження формується завжди. Аксиома публічного виступу свідчить: у промовця ніколи не буде іншого випадку справити перше враження. Народна мудрість стверджує: як прийдеш, так і славишся. Перше враження містить емоційний і оцінний компоненти. Дослідження підтверджують, що в 75% випадків перше враження виявляється правильним. Під час формування першого враження фіксується: • зовнішній вигляд; • оформлення зовнішності; • експресія, зовнішня виразність; • виконувані дії; • передбачувані якості особи. Очевидно, що промовцю потрібно продумувати, як формуватиметься перше враження про нього, які акценти доречно розставити у момент появи перед публікою. Вважається, що воно виникає протягом перших 5-20-ти секунд знайомства і перших 5-ти секунд розмови. Звісно, за цей час важко сказати щось вагоме. У результаті сформований образ визначає подальше ставлення слухачів до оратора: якщо зовнішність промовця приваблива, то він може, як підкреслюють науковці, зокрема О.Казанцева, схилити аудиторію на свою сторону ще до того, як вимовить перше слово, так само як і відштовхнути від себе, у випадку з недоречним зовнішнім виглядом. Тому, якщо на початку виступу доповідачем було створено негативне враження, то змінити його до кінця доповіді буде складно. Не менш важливі й зовнішні дані оратора. Вони якщо і не завжди допоможуть, то не повинні зашкодити. Одяг допомагає виробити власний стиль, створити певний образ. Від цього часто залежить, як будуть з вами поводитися. Слід відзначити, що одяг справляє вплив не тільки на тих, хто оточує нас, а й на того, хто його носить. Головна вимога до одягу - акуратність. Одяг повинен відповідати місцю, часу і характеру подій. Необхідно визначити, з якої внутрішньої позиції промовець будуватиме спілкування і що від нього вимагається з боку партнера. Якщо члени комісії розраховують на виступ розумних, упевнених і презентабельних доповідачів, то для виступу одяг у діловому стилі оптимальний. Проте не варто забувати, що дисонанс може спричинити й невідповідність зовнішнього вигляду доповідача його розумовим здібностям, що негативно впливає на подальше формування слухачами свого ставлення до нього. У процесі підготовки до публічного виступу слід: - чітко уявляти суб'єкт, на якого необхідно справити враження (може бути конкретна людина або група осіб, часто це незнайомі люди) [76]; - урахувувати мету зборів; - урахувувати особливості сприйняття одягу конкретним соціальним середовищем. Правильна оцінка стереотипів, що діють в середовищі слухачів, може допомогти спрогнозувати їхню реакцію на той або інший зовнішній вигляд доповідача. Одяг для виступу добирається залежно від того, яке враження необхідно справити на конкретних людей (підкреслити соціальну дистанцію, офіційність, звернути на себе увагу або, навпаки, злитися з натовпом). Залежно від того, де дія відбуватиметься (у великій аудиторії, на сцені або в невеликому приміщенні) параметри одягу необхідно змінювати. Наприклад: певна довжина спідниці може виявитися недоречною у випадку, якщо слухачі сидітимуть на рівень нижче від сцени, так само як і розрізи на спідниці - у разі, якщо виявиться, що перед публікою доведеться також і сидіти. 21 Поставивши перед аудиторією, ви маєте бути впевнені, що ваш зовнішній вигляд відповідає вимогам слухачів і обстановці. На службовій нараді або профспілкових зборах навряд чи треба бути чоловікові у краватці-метелику, а жінці - у вечірній сукні. І викладач не вимагає від студентів, які прийшли на лекційне або практичне заняття, бути вдягненими по-святковому. Але неохайність і недбалість в одязі можуть зашкодити. Зачіска має бути в порядку, руки і нігті - чисті, взуття - начищене, сукня чи костюм - випрасувані. Жінка, безумовно, "повинна знати, якої довжини у неї рукав, наскільки відкритий виріз горловини, як сидять на ній брюки чи спідниця, де знаходяться нагрудні кишені" [14]. Добираючи мінімальний

гардероб, жінці слід урахувати комбінації кольорів таким чином, щоб можна було комбінувати варіації різних деталей одягу. Бажано дібрати два базових кольори, які більше всього личать вам. Тоді стає можливим створити чимало сполучень, маючи під рукою кілька речей. Висловити власне "я" допомагають аксесуари, проте вони не мають бути надто "крикливі" й кидатися у вічі. Знайшовши свій образ, жінка може варіювати його за допомогою пасків, прикрас, шарфів, мереживних комірців, штучних квітів [14]. Гарний смак виявляється в тому, щоб уміло користуватися прикрасами. Основне правило: позбутись усього занадто блискучого, мінливого - того, що дзвенить, відволікає увагу слухачів від вашого обличчя і від того, що ви говорите. Більшість жінок, причетних до політики, ділових кіл або зайнятих у певних сферах діяльності, надає перевагу зручному взуттю. У макіяжу тільки одне призначення: він повинен допомогти жінці показати свою природну красу, підкреслити переваги і трохи приховати недоліки. Він не повинен привертати до себе уваги, але водночас має відповідати вимогам конкретної ситуації і стверджувати певний імідж жінки. Під час безпосереднього виступу одяг впливає і на самого доповідача, формуючи у нього впевненість або ж, навпаки, нерішучість, оскільки поведінка людини багато в чому залежить від того, у що вона вдягнена. Одягаючи той або інший костюм, людина визначає свою подальшу поведінку. Наприклад: професійний одяг допомагає швидше освоїтися у професійній діяльності. Під час виступу важливе відчуття комфорту і впевненості у своїй бездоганності. У такому разі всі думки доповідача спрямовані на виступ, а не на те, який у нього вигляд. Упевненість у своєму зовнішньому вигляді діє активно на слухачів, тобто впевненість промовця формує думку в аудиторії про його здібності. Під час виступу групи людей бажано дотримуватися загального стилю в одязі й уникати невідповідностей, аби не спричинити зорового дисонансу. У цьому випадку може спрацювати принцип "Скажи, хто твій друг, і я скажу - хто ти". Загальний вигляд виступу можуть зіпсувати: невідповідний до ситуації стиль одягу; недоцільна довжина спідниці (занадто коротка); завузька сорочка або піджак; брудне взуття; смужка шкіри, що відкривається між шкарпеткою і брюками у сидячому положенні; неформальність коротких рукавів або 22 глибокого декольте. Також негативно може позначитись колір костюма або окремих його елементів. Добираючи кольорову гаму костюма не слід забувати: деякі кольори і їх поєднання в малюнках тканин створюють ефект візуальної вібрації, що може спровокувати приховане роздратування у слухачів, утому зору, а іноді й головний біль [38]. Найчастіше такий ефект спостерігається в кольорових поєднаннях з червоними або помаранчевими відтінками. Слід пам'ятати, що насамперед глядачі повинні бачити обличчя промовця, оскільки саме воно допомагає донести до аудиторії сенс сказаного, тому яскраві кольори можуть виявитися недоречними. Якщо у вас нестандартна фігура, особливості сприйняття кольорів можуть допомогти приховати вади. Наприклад, темні кольори поглинають світло і візуально зменшують силует, а світлі, навпаки, відбивають світло і візуально його збільшують. Таким чином, правильно дібраний колір костюма може створити ілюзію стрункішої фігури, візуально подовжити силует людини тощо. Недоречні та невдалі для публічного виступу кольори одягу. Недоречні для публічних виступів: - білий колір, оскільки через свою яскравість він кидає відблиски і візуально збільшує речі. Фахівці радять одягати замість білого світло-сірі або блакитні речі, оскільки вони не відволікають увагу на себе [13]; - чорний колір, оскільки цей колір дуже контрастний для більшості відтінків шкіри, у багатьох людей асоціюється з трауром і може гнітюче діяти на психіку; - червоний і помаранчевий кольори, які вважаються абсолютно недоречними для публічних виступів, оскільки відволікають увагу, кидають відблиски на білки очей, шкіру і, як було раніше відмічено, спричиняють візуальну вібрацію; - невдалі також чисті жовтий і зелений кольори, які можуть надавати хворобливий відтінок шкірі людини. Погано поєднуються крайні кольори спектра, тому для публічних виступів слід застосовувати ті, що перебувають у його середині. Найбільш вдалі для публічного виступу кольори одягу. Один із найспокійніших кольорів - сірий. Цей колір найбільш доцільний, оскільки символізує спокій, довіру, успіх і авторитет. Це чудове тло, яке не привертає до себе уваги, на ньому вигідно відтіняється зовнішність доповідача. Синій колір і безліч його відтінків (крім бірюзового, ультрамарину та інших яскравих варіантів синього). Цей колір перебуває в середині спектра, тому вважається одним із найприємніших для сприйняття і одним із найбільш прийнятних для публічних виступів. Допустимі також деякі відтінки зеленого: нефритовий або оливковий, і відтінки червоного: колір червоного вина, бордо тощо. Кольори краваток мають бути насичені, але з перевагою кольору костюма. Вибір краватки дає змогу

скласти певну думку про його володаря. Яскраво-червоні виражають експресивність, непослідовність. Сполучення 23 яскраво-червоного кольору з жовтим - розкутість, наполегливість. Сині з червоним свідчать про доброзичливість, готовність урахувати думку опонента. Відтінки сірого підкреслюють уміння опанувати почуття. Блакитні виявляють спокій. Чорна краватка вказує на бажання бути елегантним, привабливим. В офіційній обстановці піджак слід застібати. Розстібнути ґудзик піджака можна за столом під час сніданку, обіду, вечері або сидячи в кріслі. На прийомі всіх видів рекомендується одягати білу сорочку з краваткою. Оптимальна довжина зав'язаної краватки - до пояса. До класичного костюма слід одягати напівчеревики або черевики чорного чи темно-коричневого кольорів. У літній період до нетемного костюма можна одягати світле взуття. Лаковані черевики одягають лише до смокінга чи фрака. Колір шкарпеток має гармоніювати з кольором костюма. Носову хусточку (носовик) слід тримати в кишені брюк. Проте, незважаючи на всю вагомність зовнішнього вигляду доповідача, не варто забувати, що без розумових здібностей, уміння грамотно висловлюватися і триматися перед публікою, справити позитивне враження складно. Для якісного виступу всі елементи сценічного мистецтва мають бути продумані, оскільки відсутність будь-якого з них може призвести до руйнування цілісного образу і напрацьовані досягнення з тієї або іншої причини можуть виявитися не почутими. Властивість людини довіряти насамперед своїм очам не дає права нехтувати питанням про зовнішній вигляд при виступі. Доцільно витратити час і дібрати найбільш відповідний до заходу костюм, щоб до розумових здібностей і напрацьованих досягнень долучити відповідний зовнішній вигляд.

### **Діловий етикет управлінця-оратора**

Діловий етикет - невід'ємна складова успіху. Ділові манери промовця можна розглядати як інструмент побудови відносин з аудиторією. Дотримання оратором правил ділового етикету - це "сигнал для публіки, що вона значуща, важлива, шанована". Чітке визначення теми, плану виступу - складова хороших ділових манер оратора. Одна з найважливіших складових - дотримання регламенту. Починати і закінчувати виступ необхідно вчасно: не на 5 хвилин раніше і не на 14 пізніше, а хвилина в хвилину. Спеціально відведений час для відповідей на запитання публіки, наприклад, після завершення виступу або після кожної логічної частини - необхідні. Складовою успішного публічного виступу є уміння відповідати на запитання, реагувати на зауваження слухачів. Компліменти для аудиторії-частина мовної культури оратора. Наприклад, на початку виступу можна сказати: "Я радий (а), що мені трапилося нагода виступити перед такими фахівцями, як ви", "Виступати перед вами - велика честь для мене" тощо. Діловий етикет регламентує специфіку мови промовця. Безумовно, стилістика мови, добирання прикладів, висловлювань, цитат, сентенцій залежать від особливостей аудиторії. Зрозуміло, що з різними цільовими 24 групами необхідно говорити "різними мовами". Не можна однаково спілкуватися зі слухачами, викладачами, керівництвом навчального закладу, працівниками сфери обслуговування чи школярами. Кожна з них вимагає адаптації мови до своєї специфіки, і завдання оратора віднайти цю мову. Таким чином, знання особливостей впливу на сприйняття особою характерних рис співрозмовника - мови, зовнішнього вигляду, одягу, пози, міміки тощо - сприяє формуванню повнішого уявлення про людину, з якою вступають у діловий контакт. У спілкуванні важливо не лише що, як і коли сказати, але й що і коли одягти, як триматися перед аудиторією, як себе подати, щоб досягти бажаного результату.

### **Загальна характеристика суперечки**

Діловий стиль спілкування орієнтований на отримання конструктивного результату, пов'язаного з обговоренням спірного положення. Конструктивним буде такий результат спілкування, який складається з оптимального комбінування позицій учасників комунікативного процесу. На відміну від цього силовий стиль спілкування має своїм результатом підпорядкування однієї з позицій іншій. У діловому спілкуванні нерідко трапляються ситуації, коли під час обговорення проблеми доводиться обстоювати свою думку. Це можна пояснити тим, що будь-яке явище багатогранне і численними зв'язками поєднане з іншими явищами. Отже, одній людині важко враховувати всі його аспекти. Суперечки найчастіше тому й виникають, що партнери звертають увагу на суперечливі характеристики одного явища, і кожен з них по-своєму має рацію.

Першим, хто усвідомив важливість діалогової форми спілкування людей для прогресу пізнання, вважають Сократа. Відомі бесіди Сократа з друзями і недругами увійшли до золотого фонду культури людства. Античний мислитель вважав, що в голові окремої людини істина з'являється вкрай рідко, найчастіше вона народжується у процесі цілеспрямованої бесіди. Для плідного розвитку думки потрібні щонайменше двоє. Спосіб, за допомогою якого розвивається діалог, він називав методом "баби-повитухи". Натяк зрозумілий: для народження нової ідеї потрібна допомога [10]. Найшляхетніший вид суперечки - той, який ведеться для з'ясування й зіставлення різних поглядів, пошуку істини. Свою позицію співрозмовники логічно обґрунтовують, з повагою ставляться до аргументів протилежної сторони. Таку суперечку називають дискусією (від лат. *discutiō* - дослідження, розгляд розбір). У дискусії немає переможців. У процесі пошуку істини виграють усі [10]. Якщо ж мета суперечки - захистити, обстояти свою думку і спростувати думку опонента, таку суперечку називають полемікою (з давньогрец. *polemos* - войовничий, ворожий). До перемоги в полеміці можна прийти шляхом переконання опонента. Однак нерідко до неї прагнуть будь-якою ціною, буквально примушуючи супротивника визнати свою неправоту. У цьому випадку використовують хитрощі, заборонені прийоми. Таку суперечку, розраховану на перемогу будь-якою ціною, називають еристичною. Ділова суперечка може поєднувати дві мети: суперечка заради істини і для переконання опонента. Такий спосіб спілкування уможлиблює використання різноманітних прийомів, які полегшують перемогу. Перевага в такій суперечці на боці того, хто не тільки глибше знайомий з проблемою, а й уміє використовувати ці прийоми, протидіяти хитрощам і забороненим прийомам, тобто володіє культурою ведення суперечки. Модель суперечки залежить від того, чим зумовлено позиції сторін - ставленням до предмета суперечки чи ставленням до опонента? Принципова відмінність цих двох моделей виявляється в доборі різних методів ведення суперечки. Перша модель: ставлення до проблеми не залежить від ставлення до опонента. Реалізація цього принципу пов'язана із застосуванням таких прийомів та методів: а) виявлення проблеми в "чистому" вигляді, незважаючи на те, що про неї думають і як до неї ставляться інші сторони конфлікту; б) оцінка проблеми, яка ґрунтується на об'єктивних критеріях, а не на характеристиках чого-небудь, зокрема й власних інтересів і намірів; в) незалежна експертиза ситуації. Вона передбачає перший крок підведення різних цілей під спільний знаменник; г) визначення власної позиції, яка є вираженням позиційного інтересу, а не претензій на абсолютну істину; д) формулювання ставлення до позиції опонента виходячи з принципової рівності поглядів і позицій. Друга модель: ставлення до проблеми формується крізь призму ставлення до опонента. Цьому принципові властиві такі прийоми та методи: а) суперечливе положення розглядають лише під кутом зору "кому це вигідно?", тобто виокремлюють не в "чистому" вигляді, а як прояв намірів протилежних сторін; б) суперечливе положення оцінюють з позицій особистого суб'єктивного інтересу; в) беруть до уваги лише позиційну експертизу, усі інші експертні оцінки унеможливлено; г) оцінюють позицію опонента відповідно до уявлення про власну "позиційну перевагу": "ця позиція правильна, тому що моя; позиція опонента неправильна, тому що належить опоненту". Культура ведення суперечки виявляється й у тому, щоб не вести суперечку з людиною, яка не розуміється на питанні, і коли це недоцільно (наприклад, якщо питання, яке поставив слухач, цікавить тільки його). У такому разі краще подякувати за висловлену думку і продовжити розмову з ним наодинці. Також можуть траплятися люди, переконані в тому, що існує лише дві думки: їхня власна і неправильна, адже не всі здатні зрозуміти і прийняти погляд іншого. Приречена на поразку й суперечка з людиною, налаштованою проти особи свого опонента. Українці важко переконати партнера, якщо він зацікавлений у протилежному висновку. Додамо, що важливе значення для ухвалення рішення про продовження суперечки мають обставини його проведення: чи підходить місце, чи достатньо часу для обговорення питання, чи немає нервозності, "кипіння пристрастей" у сторін, які сперечаються. Починати суперечку можна, лише добре обміркувавши її доцільність і зваживши свої шанси на успіх. Вони більші, коли є час підготуватися до суперечки: проаналізувати проблему, обдумати свої аргументи, можливі заперечення й докази опонента. За багатовікову історію сформувалися принципи і правила ведення суперечки. Знання й дотримання їх дає змогу зробити суперечку продуктивною та перемогти в ній. Якщо принцип визначає стратегію, напрям діяльності, то правила характеризують тактику, конкретні дії. Принцип найчастіше відповідає на запитання: що треба робити, а правило дає відповідь на запитання: як треба поводитися в конкретній ситуації.

Кожен принцип реалізується через сукупність правил [5]. Принципи сперечання 1. Попередня підготовка. 2. Толерантне ставлення до опонентів. 3. Послідовний аналіз альтернатив. 4. Коректність. 5. Відстороненість. 6. Подолання психологічних бар'єрів. 7. Поетапне наближення до істини. Принцип попередньої підготовки до сперечання. Попередня підготовка дає змогу мобілізуватися, багато чого обміркувати, змодельовати найбільш вірогідний перебіг суперечки, зробити деякі "заготовки", зібрати й осмислити потрібну інформацію. Правила попередньої підготовки до сперечання 1. Продумайте стратегію, основний напрям, головну мету суперечки; передбачте найбільш вірогідні варіанти аргументації вашого опонента. 2. Налаштовуйте себе (на всякий випадок) на найгірше, навіть на некоректну поведінку вашого опонента. 3. Оцініть недоліки, а особливо достоїнства вашого опонента, рівень його професіоналізму, освіти, культури, особливості його характеру, мотиви вчинків. 4. Зробіть "заготовки", які дадуть змогу несподівано й сильно нейтралізувати можливу некоректну поведінку опонента. 5. Не будьте наївними і не розслабляйтеся, мобілізуйтеся на битву, а не на світську бесіду. Принцип толерантного ставлення до опонентів. Опонент так само, як і ви, має право на власну думку і прагне до істини, а процес пошуку останньої має бути коректним з обох сторін. Правила толерантного ставлення до опонентів 1. Пам'ятайте, що істина може виходити не тільки з ваших уст. 2. Будьте психологічно готові вислухати будь-яку думку, будь-який аргумент і навіть некоректний випад проти вас. 3. Чим більшу повагу ви виявите до свого опонента, тим більше у вас шансів перевести суперечку в конструктивне русло. 4. Знайдіть сміливість погодитися з вашим опонентом, якщо переко- нується, що він справді має рацію. 5. Не намагайтеся нав'язати свій погляд іншим, поки не вислухаєте всі докази й аргументи своїх опонентів. 316. Визнайте, що ваш опонент хоч у чомусь має рацію. 7. Майте терпіння не поспішаючи, аргументовано висловити свою думку. Принцип послідовного аналізу альтернатив. Будь-яка проблема, як правило, має кілька можливих підходів і способів розв'язання. Однак не всі вони є оптимальними. Два різних способи залежно від умов, мети, засобів по- різному можуть слугувати знаходженню істини. Правила послідовного аналізу альтернатив 1. Чітко визначте альтернативу, її суть, ідею, концепцію. 2. Розкладіть альтернативу на складові частини, етапи, логічний ланцюг проблем, завдань, аргументів, фактів. 3. Проаналізуйте слабкі й сильні сторони альтернативи. 4. Зосередьте увагу на слабких елементах альтернативного підходу. 5. Узагальніть все позитивне й негативне в кожному з підходів. Принцип коректного сперечання. Чим більш коректними будуть судження й дії, тим більше шансів на достойну перемогу над опонентом. Правила коректного сперечання 1. Навіть якщо опонент вдається до явно некоректного випадку, не опускайтеся до його рівня, не використовуйте некоректні прийоми. 2. Крок за кроком руйнуйте некоректну аргументацію. 3. Говорячи "ні", аргументуйте своє заперечення. 4. Критикуючи, пропонуйте конструктивний підхід до ситуації, що скла- лася, і вихід з неї. 5. Думкам опонентів належить протиставляти ваші думки, а не амбіції, голе заперечення всього, що йде від осіб, які вам не симпатичні. 6. Не намагайтеся перекричати, а аргументовано переконуйте свого опонента. Принцип відсторонення. Давно помічено, що суперечку виграє не тільки той, хто більш ерудований, але й той, хто, ніби збоку стежачи за ходом суперечки, бачить усе, що відбувається, загалом і здатний коригувати свої недоліки і промахи, піднятися над особистими інтересами й подолати психологічні бар'єри. Правила відсторонення у процесі сперечання 1. Подумки спостерігайте ніби збоку себе й інших учасників суперечки. 2. Оцініть, як під час сперечання змінюється настрій і ставлення до вас опонентів і ваших прихильників. 3. Не бійтеся піднятися над особистими інтересами, які заважають вам наблизитися до істини. 4. Намагайтеся діяти нестандартно, не будьте рабом ситуації, що склалася. Принцип подолання психологічних бар'єрів. Серйозною перешкодою на шляху до перемоги у суперечці є неправильні психологічні настанови: наприклад, настанова на те, що протилежна сторона краще підготовлена, ніж ви, а тому сильніша за вас; або страх виглядати гірше, ніж ваш опонент, що стримує ваші судження й дії. 32 Правила подолання психологічних бар'єрів 1. Стежте за думкою, аргументацією, а не за жестами, голосом свого опонента. 2. Не поспішайте переривати вашого опонента, кидати йому репліки. 3. Шукайте й аналізуйте слабкі місця, аргументи, приклади, докази вашо- го опонента. 4. Не думайте, що противник сильніший за вас. 5. Не будьте самовпевненими, не думайте, що протилежна сторона слаб- кіша за вас, менш підготовлена й інформована, б. Прагніть до того, щоб вас усі зрозуміли й адекватно сприйняли сказане вами. 7. Пам'ятайте, що страх перед відповідями опонента - поразка. Принцип поетапного наближення до істини. Ефективність

сперечання і просування до істини прямо залежить від того, наскільки чітко вичленовано фази, етапи сперечання, альтернативні підходи до розв'язання проблеми. Правила поетапного наближення до істини 1. Сформулюйте мету, яку ви ставите, починаючи суперечку. 2. Розбийте на етапи процес переконання. 3. Сформулюйте проміжні цілі кожного етапу. 4. Досягнувши проміжних цілей, зафіксуйте цей факт (наприклад фразою: "Отже, ми встановили, що...").

### **Логічна структура суперечки**

У діловому спілкуванні суперечка нерідко виникає спонтанно, причому в ній можуть одночасно брати участь кілька осіб. Якщо ніхто не візьме на себе роль організатора обговорення, воно може перейти у звичайну сварку. Певний порядок ведення суперечки дисциплінує її учасників, дає змогу знайти істину. Найлегше вести суперечку між двома сторонами. Сформувавши дві команди, треба обрати в кожній головних опонентів. Більш продуктивним є обговорення, до якого сторони готуються заздалегідь. Присутність незалежних експертів, їхній аналіз аргументів і заперечень обох сторін полегшують пошук об'єктивного вирішення питання. Етапи ведення суперечки. Процедура суперечки 1. Вступне інформування. Ведучий, який організовує суперечку, ініціатор зустрічі зацікавлених сторін інформує учасників про проблему, мету і саму ситуацію, що спричинила суперечку. 2. Аргументація сторін. Кожна із сторін, яка має свою позицію щодо розв'язання проблеми, висловлює й аргументовано обстоює свій погляд. 3. Опонування, критичні судження. Кожна із сторін виступає опонентом одна до одної, висловлює критичні судження, сумніви, обстоюючи свою позицію. 3.3 4. Активне протистояння сторін. Пошук додаткових аргументів і прихильників, залучення всіх охочих узяти участь у сперечанні. Контраргументація й зіставлення альтернатив. 5. Пошук компромісних варіантів розв'язання проблеми. На цьому етапі кожна із сторін має піти на поступки, частково відійти від своєї позиції, переглянути її. Аналізують і зіставляють усі можливі варіанти розв'язання проблеми. 6. Пошук рішення. Іде активний пошук й узагальнення всього конструктивного, позитивного, що було висловлено під час сперечання, відшуковують точки зіткнення, виробляють взаємоприйнятні рішення. 7. Завершення суперечки, узагальнення результатів. На цьому етапі підбивають підсумки сперечання, резюмують результати, констатують, що досягнуто та якою ціною. Можливі й інші варіанти організації дискусії. Перед дискусією може бути виступ доповідача і співдоповідачів (як, наприклад, на нарадах, захисті дисертацій, дипломних робіт тощо). Замість доповіді перед дискусією інколи роздають аналітичні матеріали, проекти рішень. Можна реалізувати такий сценарій сперечання [10]: 1. Ведучий називає тему обговорення, представляє його учасників, оголошує регламент виступів. 2. Виступ першого опонента з переконувальною промовою. 3. Питання до нього. 4. Виступ другого опонента зі спростуванням або запереченням. 5. Питання до нього. 6. Прикінцевий виступ першого опонента. 7. Переконувальна промова другого опонента. 8. Питання до нього. 9. Виступ першого опонента зі спростуванням або запереченням. 10. Питання до нього. 11. Прикінцевий виступ другого опонента. 12. Експерти оцінюють обґрунтованість позиції кожної із сторін. 13. Ведучий підсумовує обговорення. Основні етапи організації колективної дискусії 1. Вступне інформування. На цьому етапі надається слово ведучому (модератору), який викладає основний задум дискусії, умови її успішного перебігу. 2. Постановка проблеми, виокремлення основних напрямів дискусії. Найчастіше їх пропонує ведучий (модератор), але інколи значущість проблем та їх актуальність також можуть бути предметом обговорення. 3. Виступ основного доповідача. Це, як правило, виступ найбільш підготовленого, авторитетного, компетентного у цій проблемі фахівця. 4. Виступ співдоповідачів. Вони можуть розкрити різні погляди на проблеми і власні підходи, способи і засоби її розв'язання. 5. Дебати за доповіддю і співдоповідями. Це етап аналітичних виступів, розставляння акцентів як "за", так і "проти" тієї чи іншої позиції. 3.4 6. Вироблення розв'язання проблеми. На цьому етапі йде активний пошук, перевіряють усі можливі варіанти розв'язання проблеми, відбувається активне протистояння сторін і концепцій, пошук спільних тенденцій, знаходять оптимальний розв'язок. 7. Завершення дискусії, узагальнення результатів. Побажання щодо дискусії [5] Щоб суперечка народжувала істину: 1. Чітко визначте мету і предмет дискусії, уточніть смисл понять, якими оперує опонент, стежте за доведеністю його суджень. 2. Не вступаєте в дискусію, якщо погано розбираєтеся в її предметі. 3. Не бійтеся сумніватися у власній правоті. 4. Щоб зрозуміти опонента, треба подумки стати на його бік, проаналізувати проблему і

способи її розв'язання з його позиції. 5. Обговорюючи, сперечаючись, шукайте істину, а не нав'язуйте власну думку і не повчайте інших. 6. Уникайте монологу, стежте за аргументами опонента, не випускайте з уваги мету суперечки. 7. Формулюйте запитання опонентові таким чином, щоб відповіді висвіт- лили його слабкі місця. 8. Спирайтеся на факти, а не на емоції. 9. Якщо необхідно, розбийте проблему на підпроблеми і розв'яжуйте її поступово - частинами. 10. Будьте терплячим і уважним слухачем. Дискусія буде непродуктив- ною, якщо диспутанти погано розуміють один одного і говорять про різні речі. 11. Не поспішайте узагальнювати. 12. Спростовуючи, не навішуйте опонентам ярликів і не ображайте їх. 13. Продуктивності дискусії сприяє те, що вас об'єднує з опонентами.

### **Способи доведення**

Звернімося до правил доведення, які сформулював відомий російський юрист П.Пороховщиків. Ці правила ґрунтуються на блискучому знанні психології [89]. 1. Не доводьте очевидного. Слухач завжди шукає у промові щось нове, невідоме йому, а не знайшовши, втрачає інтерес і до промови, і до того, хто говорить. Саме це відбувається, коли чують прописні істини або банальності. 2. Якщо вам вдалося знайти яскравий доказ або сильне заперечення, не починайте з них і не висловлюйте їх без відповідної підготовки. Ви виграєте, якщо спочатку наведете кілька інших міркувань, хоча й не стільки рішучих, але переконливих, і нарешті - рішучий доказ, найсильніший аргумент. 3. Відкиньте всі посередні й ненадійні докази. Треба використовувати найбільш переконливі докази, адже важлива якість, а не кількість. 4. Не втрачайте можливості викласти сильний доказ у вигляді міркування "одне із двох", тобто дилеми: висновок, зроблений слухачем, більше вражає 35 його, ніж почутий. Наприклад, у разі очевидної неправди опонента можна сказати, що, можливо, він помиляється щиро, можливо, обманює свідомо. Слухачі, поза сумнівом, погодяться з другим, і це принесе опонентові поразку. 5. Не бійтеся погодитися з противником, коли є можливість повернути його твердження проти нього або довести їх марність для тверджень опонента. 6. Якщо аргументи сильні, краще наводити їх нарізно, детально розвиваючи кожен окремо; якщо вони слабкі, треба зібрати їх до купи. Квінтіліан говорив про останні, що "позбавлені значення якісно, вони переконливі кількістю - тим, що всі підтверджують ту саму обставину". 7. Намагайтеся підкріплювати один доказ іншим. Якщо є прямий доказ, обличте його і доводьте спірний факт непрямыми доказами. Зіставлення логічного висновку, зробленого таким чином, із прямим засвідченням факту, є сильним риторичним прийомом. 8. Не намагайтеся пояснювати те, чого самі не зовсім розумієте. 9. Не намагайтеся довести більше, якщо можна обмежитися меншим. 10. Не допускайте суперечності у власних доказах.

### **Способи спростування**

Спростування - це різновид доведення, коли доводиться не істинність, а помилковість, хибність тезису. Спростування, таким чином, спрямоване на руйнування тези опонента. Способи спростування 1. Спростування тези шляхом доказу антитези (спростування від протилежного). Таке спростування застосовують лише тоді, коли твердження сторін протилежні, тобто права одна або друга сторона, третьої можливості немає. У цьому разі можна не турбуватися про викриття тези опонента, достатньо довести свою тезу. Наприклад щоб спростувати твердження про те, що дотримання етикету гальмує прогрес, достатньо довести, що дотримання етикету сприяє прогресу суспільства. Якщо це зроблено бездоганно логічно і психологічно переконливо, суперечнику залишається визнати свою неправоту. 2. Спростування шляхом вказівки на помилковість, безґрунтовність наслідку і, таким чином, доведення хибності вихідної тези (зведення до абсурду). Будують спростування так: припускають, що опонент правий і його твердження відповідає дійсності. У такому разі спостерігалися б певні наслідки. А якщо їх немає, значить, твердження опонента неправильне. Наприклад твердження, що щеплення захищає людину від інфекційного захворювання, можна спростувати так: припустимо, що це правильно; у такому разі всі, хто пройшов щеплення, не захворіє. Однак відомі випадки захворювання прищеплених людей. Отже, щеплення не захищає від інфекційної хвороби. Наведемо кілька запропонованих П.Пороховщikovим способів спростування, які взяли на озброєння оратори [89]. 36 1. Заперечуючи супротивнику, не виявляйте особливої старанності. Занадто наполегливе

заперечення проти того чи іншого доказу, не підкріплене його спростуванням, може надати йому ваги у слухачів. У них з'являється враження, невідгідне для оратора: якщо він так багато говорить про це, значить, це дійсно має велике значення. І навпаки, якщо оратор лише мимохідь заперечує противнику, ніби нехтуючи його доказами, вони часто вже через це видаються такими, що не заслуговують на увагу.

2. Не залишайте без заперечення сильних доказів супротивника, але, заперечуючи, не треба розвивати їх або повторювати ті міркування, якими він ці докази підтверджував. Повторювати те, що сказано, легко: повторюючи, ми відпочиваємо, разом з тим з'ясовуючи для себе те, що збираємося заперечувати, і думаємо, що виграємо від цього. А виходить навпаки. Міркування супротивника були підготовлені й викладені краще, ніж тоді, коли ми, повторюючи, скорочуємо і спрощуємо їх. При цьому ми працюємо на користь супротивника: якщо слухачі не змогли зрозуміти, засвоїти його докази - ми пояснюємо їх, якщо могли забути - нагадуємо. Посиливши таким чином позицію супротивника, ми потім експромтом переходимо до її спростування: заперечення не підготовлене, не продумане, страждає багатослів'ям, ми не встигаємо розвинути свої докази, хапаємося за найперше, що спало на думку, й випускаємо з уваги більш важливе. Багатослів'я і туманність заперечення після стислої і ясної думки супротивника тільки відтіняють переконливість останньої.

3. Не доводьте, коли можна заперечувати. Візьмемо наочний приклад. Людина притягнута до кримінальної відповідальності як обвинувачувана без будь-яких доказів. Вона має сказати, що не визнає себе винною, і вимагати, щоб її вина була доведена. Однак замість цього обвинувачуваний поставив за мету довести, що не винний, і наводить низку міркувань на підтвердження цього. У багатьох випадках виявляється, що довести невинуватість неможливо. Отже, замість того, щоб розвіяти підозру, він посилить її.

4. Відповідайте фактами на слова.

5. Не заперечуйте проти безсумнівних доказів і правильних думок супротивника. Ця суперечка не корисна, а іноді й аморальна.

6. Користуйтеся фактами, визнаними противником.

7. Якщо опонент обійшов мовчанкою певну обставину, треба тільки звернути на це увагу й зазначити, що в опонента немає аргументів проти важливої обставини. Не треба при цьому звинувачувати опонента в недобросовісності або непорядності. Треба пам'ятати загальне правило будь-якої суперечки: щоб викрити неправильні міркування супротивника, треба вилучити з них побічне й, виокремивши положення, що становлять ланки логічного ланцюга, розташувати їх у вигляді одного або кількох силогізмів; у такому разі помилка робиться очевидною.

### **Зауваження опонентів та їх нейтралізація**

Зауваження співрозмовника не треба сприймати як перешкоди. Навпаки, вони вказують на те, чи цікавить співрозмовника тема, у яких положеннях його треба переконати.

38 Існує конкретна техніка нейтралізації зауважень співрозмовника, яка суттєво знижує їх негативний вплив [94]. Способи нейтралізації зауважень

1. Посилання на авторитети. Оцінка, якій співрозмовник довіряє найбільше, - його власна. Той, кому він довіряє найбільше після себе, - це хтось третій, хто для нього є авторитетом. Той, кому він довіряє найменше, - це Ви. Тому одним з найкращих методів нейтралізації зауважень є посилання на чужий досвід і висловлювання інших осіб. Перш ніж висловлювати свою думку, корисно заздалегідь за допомогою навідних питань з'ясувати, кого б Ваш опонент обрав авторитетним свідком.

2. "Стискання" кількох зауважень. Вплив кількох зауважень і заперечень суттєво знижується, якщо на них всі відповіді дати однією фразою, уникаючи затягування дискусії.

3. Схвалення+знищення. Цей метод застосовується проти об'єктивних і коректних зауважень, які Ви спочатку приймаєте, а потім нейтралізуєте, наприклад, у такий спосіб: "Ви маєте рацію. Тут є низка недоліків. Але, з іншого боку, це має свої переваги, а саме...".

4. Перефразування. Цей метод ґрунтується на повторенні й водночас пом'якшенні зауваження співрозмовника: "Інакше кажучи, Ви гадаєте, що...".

5. Умовна згода. Полягає в тому, що спочатку Ви визнаєте правоту співрозмовника (можна з незначними зауваженнями), а потім поступово перетягуєте його на свій бік. Це дає можливість утримати контакт із співрозмовником навіть тоді, коли, на перший погляд, позитивний результат суперечки недосяжний.

6. "Еластична" оборона. Застосовується в тих випадках, коли співрозмовник засипає Вас зауваженнями і запереченнями в незадоволеному тоні. У такій ситуації краще не відповідати на зауваження, а стежити за тим, щоб не відходити від теми суперечки. Коли пізніше співрозмовник повернеться до



своїх зауважень, вони вже не будуть для Вас раптовими, Ви встигнете до них підготуватися. 7. Прийняття зауваження. Це стосується суб'єктивних зауважень, на які важко відповідати. Краще прийняти зауваження, якщо воно суттєво не впливає на суть бесіди. 8. Порівняння. Часто буває, що зауваження легше нейтралізувати не прямою відповіддю на нього, а за допомогою порівнянь. Їх можна наводити з галузі, яку Ваш співрозмовник знає, у такий спосіб: "Ви краще за мене знаєте, що подібні питання у сфері Вашої діяльності вирішують так само". 9. Метод "так - але". Полягає в тому, що до певної миті Ви погоджуєтесь зі співрозмовником, щоб у нього зникло бажання сперечатися з Вами. А потім суперечите йому: "Так, Ви маєте рацію, але чи врахували Ви, що...". Проте зловживати сполучником "але" не треба, оскільки його сприймають як протиставлення. 10. Відтермінування. Практика свідчить, що зауваження втрачає своє значення залежно від того, наскільки бесіда віддалена від моменту його висловлення. При цьому опонентові можна сказати одразу після зауваження: "Дозвольте повернутися до цього питання пізніше". Цей метод застосовують тільки тоді, коли зроблене зауваження заважає подальшому веденню суперечки або повністю блокує його.

### Спекулятивні прийоми сперечання

Часто опоненти, прагнучи досягнути перемоги будь-якими засобами, удаються до всіляких хитрощів і спекулятивних прийомів. Їх необхідно знати, щоб бути до цього готовим. Однак застосовувати ці прийоми самим у серйозній дискусії не варто. Деякі з цих прийомів описав П.Сопер [94].

**Перебільшення.** Цей прийом полягає в необгрунтованому узагальненні, у висловленні передчасних висновків (наприклад: "Усі політики говорять неправду"). Використання авторитету. Полягає в посиланні на відомих осіб, хоча при цьому цитати "притягаються за вуха". Проте для слухачів часто достатньо лише однієї згадки відомого імені. Дискредитація співрозмовника. Ґрунтується на принципі: "Якщо не можу спростувати докази, тоді поставлю під сумнів особу їх автора". Іноді навіть удаються до прямих образ. У такому разі не уподібнюйтеся до нього, а без емоцій поясніть присутнім його підступність. У деяких випадках їх можна проігнорувати або зробити зауваження співрозмовнику щодо некоректності його поведінки. Зміна напрямку. Співрозмовник не спростовує ваші аргументи, а переходить до іншого питання, яке не стосується предмета дискусії. Він намагається обминути гостре питання і викликати у присутніх інтерес до інших проблем. У такому разі можна спитати, чи означає така поведінка, що співрозмовник згоден з вашими аргументами, чи він не має чого сказати щодо них. Витіснення. Опонент перебільшує другорядні проблеми, взяті з вашого виступу, витісняючи на задній план головну думку. При цьому окремі факти він переоцінює, інші ігнорує залежно від своїх потреб. Він продовжує стверджувати або довести те, що ніколи не викликало сумніву, і чіпляється до дрібниць й окремих слів. Окремою формою витіснення є апеляція до почуттів. Опонент виступає не як ділова людина і фахівець, а апелює до почуттів. Шляхом впливу на наші почуття він обминає невирішені ділові питання заради власних морально-етичних норм, принципів і цілей. У такому разі суперечку необхідно повернути в ділове русло. Практика показує, що важко нейтралізувати вправно застосовану техніку апеляції, оскільки вона спрямована на почуття слухачів, "відмикаючи" їхній розум. Уведення в оману. Ґрунтується на повідомленні плутаної інформації. Співрозмовник переходить до дискусії на тему, яка легко може перетворитися на сварку. У цій ситуації треба розглянути кожне твердження його виступу. 40 Викривлення. Це неприховане спотворення того, що ви сказали, або перестановку акцентів, тому застосування цієї техніки треба різко засудити.

**Запитання-пастки.** Серед них виокремлюють чотири групи: повтор, вимагання, альтернатива, контрзапитання. Повтор. Ті самі запитання або твердження повторюють багато разів. Наполегливість, з якою співрозмовник раз у раз викладає свої ідеї, поступово послаблює наше критичне сприйняття: ми звикаємо до нього й урешті-решт приймаємо за доказ. Захистом від цього може бути відповідь: "На це запитання я вже відповідав", а також вказівка на неувважність опонента до ваших відповідей. Вимагання. Цими запитаннями співрозмовник прагне вмовити вас погодитися з ним, таким чином залишаючи нам лише одну можливість - захищатися. На примусові запитання відповідати не треба. Якщо співрозмовник повторює запитання, можна відповісти: "Продовжуйте", "Я вас слухаю" або "Я відповім на ваші запитання у своєму виступі". Альтернатива.

Альтернативні запитання звужують свободу того, хто відповідає, підводячи до таких відповідей, які влаштовують співрозмовника. Контрзапитання. Замість відповіді на ваше запитання, співрозмовник ставить запитання вам. Краще одразу його спинити: "Я із задоволенням відповім на ваше запитання після того, як ви відповісте на моє, яке, погодьтеся, було поставлене раніше".

## Невербальні сигнали спілкування

Під час висловлювань у процесі сперечання учасники можуть застосовувати невербальні засоби. Вони допомагають створити образ опонента, слугують для уточнення, а іноді й зміни смислу вербального повідомлення, для надання або посилення емоційного забарвлення сказаного.

## Діалогічне красномовство: культура ведення діалогу

Риторика діалогічного мовлення нерідко називають одним словом - еристика (від грец. εριστικός - той, який сперечається). Виникла як засіб пошуку істини шляхом суперечки, діалогу.

Визначення поняття "діалог". Діалог - це двосторонній обмін інформацією між двома людьми, людиною та ЕОМ у вигляді питань та відповідей. Діалог - це специфічна форма аргументації, найбільш наближена до реальної практики спілкування, полеміки, суперечки між людьми. Передумови для виникнення діалогу: наявний чи прихований намір хоча б одного мовця повідомити про щось іншому, цілеспрямованість, обізнаність обох учасників комунікації з темою розмови, а також знання і дотримання правил ведення такої бесіди. Для того, щоб досягти своєї мети, кожний із співрозмовників реалізує свій намір, спонукаючи партнера до конкретних мовленнєвих дій. При цьому повідомлення будують лаконічні й зрозумілі, відповідно до теми розмови, подаючи їх невеликими порціями й послідовно. Діалог складається із взаємопов'язаних реплік співрозмовників, що в писемній мові можуть супроводжуватися словами автора, але в усному мовленні вони не обов'язкові, оскільки із ситуації спілкування зрозуміло, кому належить пряма мова. Зв'язок висловлювань двох партнерів комунікації виявляється в інтонації, у логіці побудови діалогу, залежності структури і змісту репліки-відповіді від попередньої репліки. Діалог - це також мовленнєвий акт, у якому такі види мовленнєвої діяльності, як говоріння і слухання нерозривні між собою й послідовно змінюють один одного в процесі спілкування двох осіб. Реалізації діалогічної мови сприяють обставини, у яких вона проходить, інтонація, міміка, жести. Тому нерідко в діалогах використовують неповні та незакінчені речення. Структура діалогу: 1) встановлення зорово-мовленнєвого контакту із співрозмовником; 2) початок розмови; 3) розвиток теми (спіралевидна схема "реакція співрозмовника + репліка-відповідь"); 4) закінчення комунікативного акту. Практично структуру діалогу розглянемо далі на прикладі телефонної розмови. Основні види діалогічного (еристичного) красномовства: бесіда, інтерв'ю, суперечка, дискусія, полеміка, диспут, дебати тощо. Бесіда - це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Вона сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного. Орієнтовно можна назвати такі функції бесіди: • обмін інформацією, формування перспективних заходів і процесів; • контроль і координація вже розпочатих дій; • взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань; • підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав; • пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей, стимулювання людської думки в певному напрямі; • розв'язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації, та ін. Кожна бесіда - це новий акт, творчий процес, тому не існує загальних рецептів, які б забезпечували її високу ефективність в усіх випадках. Залежно від кількості учасників бесіди поділяються на індивідуальні та групові. Індивідуальна бесіда - це діалог двох співучасників, які є значущими одне для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети. Індивідуальна бесіда стає такою формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння. Відомо, що людина один на один поводить ся інакше, ніж в оточенні багатьох людей. Річ у тому, що в присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватися цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись з людиною, можна визначити її позицію і знайти пояснення її діям. Людина, знаючи і пам'ятаючи про це, завжди намагатиметься надавати право партнерові зі спілкування залишатися самим

собою. Вона не маніпулюватиме іншим, а вестиме власну партію і даватиме змогу це робити іншому, тобто "партитуру спілкування" співрозмовники розроблюють спільно. Це визначатиме характер бесіди та її результат. Інтерв'ю - це бесіда, вибудована за певним планом через безпосередній контакт інтерв'юера з респондентом з обов'язковою фіксацією відповідей. Суперечка - це характеристика процесу обговорення проблеми, спосіб її колективного дослідження, за яким кожна зі сторін, аргументуючи (відстоюючи) і спростовуючи (опонуючи) думку співрозмовника (сусупротивника), претендує на монопольне встановлення істини. У процесі ведення суперечки в явному чи прихованому вигляді виявляється деяке протиріччя, що дає змогу сформулювати проблему. У процесі колективного обговорення або відбувається розв'язання проблеми, або кожна із протилежних сторін залишається при своїй думці. Слово "дискусія" походить від латинського *discere* - розгляд, дослідження. Під дискусією, звичайно, мається на увазі публічне обговорення яких-небудь проблем, спірних питань. Практика показує, що дискусія може вестися з різною гостротою протилежності. Це можуть бути диспут, дебати, полеміка, суперечка. У будь-якому випадку для ведення дискусії, як мінімум, необхідно мати два різних погляди, два різних підходи до вирішення відповідного питання або розв'язання тієї чи іншої проблеми. Хоча реально їх, як правило, буває значно більше. Власне кажучи, кожний з учасників дискусії часто має свою точку зору, свій погляд на розв'язання проблеми. 58 Полеміка (від грецького, що означає ворожий, войовничий) - це також суперечка, але суперечка, що призводить до конфронтації й боротьби принципово протилежних думок і підходів до розв'язання визначених проблем. Проте якщо для дискусії головним є пошук істини шляхом вдалої постановки і зіставлення аргументів і контраргументів, то для полеміки головне - це досягнення перемоги шляхом зіткнення різних поглядів, утвердження власного погляду, хоч і на шкоду істині. У дискусії протилежні сторони називаються опонентами, у полеміці - супротивниками, суперниками, конкурентами. У дискусії опоненти шукають істину, компроміс, консенсус, угоду, злагоду; у полеміці - утвердження власного погляду, перемогу своєї позиції. Дискусія ведеться за певними правилами і за згодою її учасників. Тема дискусії формулюється заздалегідь або до початку дискусії. Учасники її почергово висловлюють свої положення, думки, спростування, у результаті чого дискусія набуває логічного, зв'язного характеру. Мовні засоби дискутування мають бути прийнятними для всіх учасників дискусії, толерантними. Використання непередбачуваних засобів осуджується і може зупинити дискусію без висновків і завершення її. Натомість полеміка не дотримується таких правил. У ній перемагає ініціатива суперників, ситуативність спілкування, непередбачувані й раптово знайдені "під руку" засоби не завжди переконливі, але наполегливі і напористої аргументації. Диспут (з латинської *disputare* - розмірковувати, сперечатися) - це зіткнення ідей, думок, поглядів, це ухвалення рішення на основі порівняння аргументації сторін. Аргументацією та логічними побудовами з неї доводиться істинність певної позиції, а рішення ухвалюється на основі найаргументованішої і відповідно істинної позиції. Дебати - це рольові інтелектуальні змагання, у яких одна сторона аргументовано доводить певну тезу, а інша - опонує їй. Дебати не передбачають вироблення єдиної пропозиції, а дають змогу кожному розглянути проблему з різних сторін та зробити свої власні висновки. Дебати стимулюють: ■ розвиток критичного мислення - уміння аналізувати, виявляти сильні та слабкі сторони тих чи інших тез, виробляти оптимальне рішення з урахуванням наявних ресурсів; • розвиток структурного мислення - виховують уміння структурно викладати свої думки, будувати логічні схеми та виявляти в них суперечності; • розвиток риторичних навичок - сприяють оволодінню усним мовленням та мистецтвом переконання, розвивають уміння тримати себе перед аудиторією. Дебати дають змогу поглиблювати і систематизувати нові знання з права, культури, релігії, філософії, політики та інших сфер суспільного життя; опрацювати нові технології пошуку інформації та сприяють виробленню системного та об'ємного бачення тієї чи іншої проблеми; виховують уміння працювати в колективі, толерантно ставитись до протилежних думок, виховують повагу до людей та їх поглядів і переконань.

**Правильна організація діалогу під час службової телефонної розмови як запорука успішного продовження ділового партнерства**

Сучасний діловий світ важко уявити без телефону. Винахід О.Бела давно став життєво необхідним для оперативного отримання інформації, такого ж швидкого реагування на події, дистанційного керування (чи коригування) діями тощо. Дві третини проблем ділові люди розв'язують по телефону, головна перевага якого над іншими традиційними засобами зв'язку (листами, телеграмами, факсом) - це швидкість, зручність і - найголовніша розкіш - неповторна можливість живого спілкування. Чи не тому телефонна розмова часто стає відправним пунктом для укладання договору з новими партнерами, які, спілкуючись у такий спосіб, складають перше враження про установу. Під час телефонного "знайомства" необхідно пам'ятати: брак візуальної інформації (вираз очей, міміка, жести, постава тощо) вимагає від нас підвищеного рівня готовності, чітко продуманої риторичної тактики та відповідного добору етикетних мовних фраз. 60 Готовність № 1, або прелюдія до телефонної розмови Час - це гроші й ефективно джерело виробничих успіхів усього колективу. Якщо зважати на це і пам'ятати, що тривалість діалогу по телефону у діловій сфері має становити звичайно 5-6 хвилин, то стає очевидним: до такої розмови потрібно ретельно готуватися (доки техніку телефонного спілкування не буде доведено до автоматизму). Заздалегідь зробити позначку в календарі, коли плануєте розмову, з ким і на яку тему. Підібрати усі необхідні матеріали, документи. Під рукою мають бути потрібні номери телефонів, адреси організацій. На столі, де стоїть телефон, у професіонала, завжди наготові - ручка, папір. Це допоможе виробити звичку під час розмови занотовувати корисну інформацію, а потім уточнити деталі, нічого не пропустивши. Перед тим, як набирати номер, чітко і точно визначте мету спілкування, продумайте тон і стиль. Доцільно скласти план розмови (опорні слова, фрази, аргументи), чітко сформулювати і записати питання, які хочете вирішити, або дані, які бажаєте отримати; продумати, у якому порядку будете запитувати спів- розмовника. Логічність і послідовність мають стати Вашими супутниками. А також фраз, як "Щось ще хотів(-ла) запитати, але забув(-ла)... Нічого, іншим разом..." узагалі не повинно бути у мовному арсеналі ділової людини. Спробуйте передбачити хід майбутнього діалогу; запитання, що їх може поставити співрозмовник; тактику виходу з можливих проблемних ситуацій. Гарна імпровізація, як правило, приховує за собою плідну підготовку. Відомий сучасний бізнес-тренер Г.Монахов радить ще й приготувати привабливу "приманку-козир", щоб відразу створити сприятливу атмосферу і встановити контакт: спробуйте заздалегідь дізнатися, як звати адресата, щоб відразу ж звернутися до нього по імені, як до давнього знайомого [58, с. 62]. Головне при цьому вибрати правильну форму кличного відмінка. Бо, скажімо, звертання Євгеніє Віталійовичу чоловіком буде сприйняте як образа, може зіпсувати загальний тон розмови (правильно: Євгенію Віталійовичу). Отже, на аркуші паперу перелічено прізвища, ім'я та по батькові; зазначено дати, цифри, що можуть знадобитися під час контакту; складено план розмови та можливі запитання. Можемо телефонувати. Nota bene! Дзвонити - викликати звуки, ударяючи у великий дзвін, калатаючи дзвоником або б'ючи по деяких предметах (наприклад дзвони у церкві дзвонять, дзвонять у двері, дзвонить телефон (апарат). Телефонувати - викликати до телефону, повідомляти телефоном (наприклад я зателефоную Вам через (за) кілька хвилин). Проведення службової телефонної розмови Існує єдина універсальна структура телефонного діалогу: 1) момент установлення контакту; 2) виклад суті справи та обговорення питання; 3) заключні слова як знак закінчення розмови. Правильна організація службової розмови по телефону дає змогу отримати в оптимальний час максимум інформації. Стереотипні одиниці мовного етикету, застосовувані в такому діалозі, заслуговують на особливу увагу.

### **Суть ділового спілкування, його основні характеристики**

Ділове спілкування посідає значне місце в житті багатьох людей. Адже постійно доводиться обговорювати питання, пов'язані з організацією виробництва, з життям трудового колективу, виконанням посадових і службових обов'язків, здійсненням (укладанням) різного роду угод, операцій, прийняттям рішень, оформленням документів, проведенням переговорів. Ділове спілкування відіграє важливу роль у різних видах професійної діяльності, визначає остаточний успіх. Особливого значення воно набуває для людей, зайнятих в управлінні. Мета ділового спілкування - організація плідного співробітництва.

### **Умови ефективної мовленнєвої комунікації**

Під ефективним спілкуванням розуміють досягнення адекватного сприйняття та адекватної інтерпретації повідомлення. Правильна інтерпретація вважається здійсненою, якщо партнер трактує основну ідею тексту відповідно до замислу. Якщо адресат (реципієнт) засвоїв, з якою метою створено текст, що хотів сказати автор, можна стверджувати, що він інтепретував текст адекватно. Неадекватне розуміння усного й письмового повідомлення може призвести до серйозних помилок під час підготовки та прийняття рішення, стати причиною небажаних конфліктів. Для ефективного обміну інформацією та здійснення комунікативної мети, слід враховувати такі умови: ■ необхідність у спілкуванні; • комунікативна зацікавленість; • націленість на інтереси співрозмовника; ■ близькість світогляду співрозмовника; • уміння слухача вникнути в замисел (намір, інтонацію) того, хто говорить; • зовнішні обставини (присутність сторонніх, фізичний стан, знання норм етики мовленнєвого спілкування). Надзвичайно важливим є вміння створити позитивний комунікативний клімат, який допоможе встановити контакт і відносини у процесі спілкування. Кількість інформації, що передається, її точність збільшується в атмосфері довіри і відкритості між учасниками спілкування. Отже, для створення сприятливого клімату необхідно: дотримуватися принципів співробітництва та ввічливості, партнерських відносин. Найважливіші принципи спілкування Принцип рівної безпеки. Він передбачає дотримання принципів тактовності в інформаційному обміні та заборона образливих випадів проти партнера. Ярлики, грубі слова й вислови, образливі репліки, звинувачення, брід, презирливий і насмішуватий тон можуть вивести з рівноваги людину, завдати їй моральної травми, а значить, завадити сприйняттю і розумінню інформації. Звичайно, кожний учасник діалогу має право захищати й обстоювати свою точку зору, не погоджуватися з висловлюванням опонента, доводити помилковість його позиції, але ставитися з повагою до особистості співбесідника. Принцип децентричної спрямованості. Суть його полягає в тому, що сили учасників комунікації не повинні витрачатися на захист амбіційних, егоїстичних інтересів. Їх слід витратити для оптимального розв'язання проблеми. Децентрична спрямованість, на відміну від егоцентричної, характеризується вмінням аналізувати ситуацію чи проблему з точки зору іншої людини, виходячи не з власних інтересів, а з інтересів справи; умінням формулювати свої позиції щодо партнера та визначати його потреби, розглядаючи проблему крізь призму його інтересів. Принцип адекватності сприйнятого сказаному, тобто сприйняття сказаного без перекошеності змісту. Перекошення позиції опонента, заміна змісту сказаного призводить до непорозуміння та суперечок.

### **Основні фактори, що сприяють встановленню доброзичливого клімату під час спілкування**

Це передусім: § визнання плюралізму думок, що є передумовою вирішення питання; § надання можливості кожному висловити свою точку зору; § створення рівних можливостей для отримання необхідної інформації та обґрунтування своєї позиції; § усвідомлення того, що необхідність конструктивного діалогу продиктована реальними обставинами, а не окремими людьми, і пов'язана з розв'язанням життєво важливих проблем для обох сторін; § визначення спільної платформи для подальшої взаємодії і співробітництва, пошук спільних точок зору. Головна причина появи деструктивних елементів у процесі спілкування - стереотипно-догматичне мислення, нетерпимість до чужої думки. Основою деструктивності можуть стати й особистісні властивості його учасників: егоїзм, амбіційність, категоричність суджень, нездатність іти на компроміс, небажання поступатися власними інтересами, відсутність здорового глузду, нерозуміння реальних процесів, що відбуваються в суспільстві. Необхідною умовою ефективною мовленнєвою комунікації є уміння слухати, оскільки діалогічний характер спілкування визнається найбільш ефективним. Уміння слухати - запорука успішного проведення перемовин як суттєвого елемента культури ділового спілкування. Слухання являє собою процес сприйняття, осмислення і розуміння мови партнера. Це можливість зосередитися на мові опонента, здатність виділити з ба його повідомлення ідеї, думки, емоції, ставлення мовця до проблеми, уміння зрозуміти свого співбесідника. Як зауважують дослідники, існують суттєві відмінності у поведінці жінок і чоловіків щодо вміння слухати. У розмові чоловік перебиває жінку майже в два рази частіше. Чоловіки частіше зосереджуються на змісті розмови, а жінки більше уваги приділяють самому процесу

слухання. Чоловіки люблять слухати самі себе, схильні швидко давати готові відповіді, не вислуховуючи співрозмовника і не ставлячи йому запитань. Розрізняють два види слухання. Один з них - нереклексивний. Він полягає в умінні уважно мовчати, не втручаючись і не перебиваючи співрозмовника. Цей вид слухання використовується зважаючи на хвилювання співрозмовника, його бажання висловитися щодо будь-якої події, що наболіла або стала проблемою. Але часом мовчання може сприйматися як згода або прийняття позиції опонента. У такому випадку доречним буде перервати співрозмовника, відкрито висловити свою точку зору, щоб уникнути непорозуміння. Реклексивний вид слухання полягає в активному втручанні в мову співрозмовника, щоб допомогти йому висловити свої думки й почуття, створити доброзичливі умови для спілкування. Найважливіші принципи хорошого слухання: - концентрація на людині, яка говорить з вами (звертайте увагу не тільки на слова, а й на інтонацію, міміку, жести, позу); - демонстрація партнерові уважного слухання (рекомендують звертатися до співрозмовника з такими фразами: "Чи не повторите ще раз...", "Іншими словами, ви вважаєте, що...", "Те, що ви сказали, може означати..."); - відсутність оцінок і порад. Вид слухання вибирається відповідно до ситуації. При цьому ефективним буде зоровий контакт. Норми слов'янського етикету вимагають, щоб мовці дивилися один на одного уважно і зацікавлено. Якщо у співрозмовника "бігають очі", складається враження, що він говорить неправду, якщо ж людина відводить очі, то здається, що вона нещира, щось приховує. Необхідно звертати увагу на позу учасників спілкування. Вона може демонструвати бажання і небажання слухати опонента. Невимушена природна поза, нахилений у ваш бік корпус говорить про уважність до вас і того, що ви говорите. Малорухомість, відведений погляд підкреслює небажання обговорювати питання. Слід враховувати під час спілкування й особисту територію (просторову зону), відстань, на якій перебувають співрозмовники стосовно один одного. Окремо слід сказати про добір лексичних засобів, врахування значення слів, їх багатозначності, здатності поєднуватися з іншими словами, емоційно-експресивну забарвленість слів, стилістичну характеристику та сферу їх уживання. Крім того, смислове сприйняття не завжди визначається тільки характером повідомлення. Багато в чому воно залежить від мовної компетенції опонента, його мовленнєвого досвіду, словникового запасу. Чим багатше й різноманітніше мовлення співрозмовників, тим точніше висловлюють вони свої думки, тим ефективніший мовний вплив.

## Основні норми мовлення

Відомий вислів, який приписують Сократові: "Заговори, щоб я тебе побачив", свідчить про те, що високий рівень культури професійного мовлення є свідченням високої загальної культури людини. Видатний український педагог В.Сухомлинський вважав мовну культуру "життєдайним коренем культури розумової, високої, справжньої інтелектуальності". Боротьба за чистоту мовлення, вправність і культуру вислову, за збагачення усного мовлення, за вільне оперування різноманітними словесно-виражальними засобами, боротьба за чіткість, виразність та економність ділової мови - основне завдання фахівців. Неодмінною умовою успіху є дотримання загальних вимог, що визначають рівень культури ділового мовлення: а) ясність, недвозначність у формулюванні думки; б) логічність, смислова точність, небагатослівність мовлення; в) відповідність між мовними засобами та обставинами мовлення; г) співмірність мовних засобів і стилю викладу; д) різноманітність мовних засобів (багатство лексики в активному словниковому запасі мовця); е) самобутність, нешаблонність в оцінках, у порівняннях, зіставленнях, побудові висловлювань; ж) виразність дикції, відповідність інтонації мовленнєвій ситуації. Цілком очевидно, що ці вимоги мають базуватися на: а) бездоганному знанні норм літературної мови; б) чутті мови як здатності людини відчувати належність слова до певного стилю, доречність чи недоречність його вживання в певній ситуації. Вони пов'язані з: 1) ерудицією і світоглядом людини; 2) культурою мислення; 3) ступенем оволодіння технікою мовлення; 4) психологічною та комунікативною культурою мовця. Отже, можна стверджувати, що вміє говорити та людина, яка висловлює свої думки ясно, вибирає аргументи та мовні засоби, що найбільш доцільні, надає їм найбільш переконливого характеру. Важливим елементом мовлення є інтонація. За допомогою інтонації у текст вносять різні смислові та емоційні відтінки. Правдивість, природність інтонації забезпечить можливість мовцеві не тільки сказати, але й бути почутим. Інтонаційна виразність усного мовлення передбачає вміння

використовувати різні види наголосу, враховувати темп мовлення, робити паузи, змінювати висоту тону. Наголос - це основний елемент інтонації, пов'язаний з виділенням складу у слові або слова у реченні, фразі. 68 Наголос, пов'язаний з виділенням у реченні слова, яке несе особливе смислове навантаження, називають логічним. Від логічних наголосів (основних і побічних) залежить логічна виразність висловлювання. Варіантом логічного наголосу вважають емоційно-експресивний, виражальний, який робить виділене слово емоційно насиченим. Ступінь вираження смислових і стилістичних відтінків залежить від синтагматичного та фразового наголосу, який виділяють у межах синтагми, фрази. Правила логічного виділення слів у фразі ц Підмет і присудок (у непоширеному реченні - один з головних членів), наприклад: Сонце заходить, гори чорніють, пташечка тихне, поле німіє, радіють люди, що одпочинуть, і я радію... (Т.Шевченко). ц Протиставлення (явне або приховане) зіставлення, наприклад: Не шукай правди в інших, коли в тебе її немає (Народна творчість). Важливим є не процес виконання роботи чи обсяг затрачених зусиль, а вклад в успіх банку в цілому, ц Нове поняття (стрижень інформації), наприклад: Запрошено відомих науковців. Побудували новий банк, я Останнє слово у багатослівному понятті, наприклад: Львівський національний університет імені Івана Франка, ц Слова у функції порівняння, наприклад: Роботу в сучасному банку можна швидше за все порівняти з греблею, ніж зі спринтом, ц Повтори (частіше наголошується друге слово, рідше - перше), наприклад: Але ж він це знав, він знав це! ц Іменник у родовому відмінку, якщо разом з іншим іменником він виражає одне поняття, наприклад: єдність протилежностей, культура поведінки, ц Звертання, що стоїть на початку фрази, наприклад: Шановний колего, смію Вас запевнити... я Постпозитивні означення, тобто ті, що стоять після іменника, наприклад: Рішення ефективні, зміни швидкі - це умови успіху. Бажання досягти мети, здатність повірити у свої сили - важливі риси для банківського працівника, я Прислівник, якщо він пояснює дієслово, наприклад: Фірма самостійно планує свою діяльність, ц Пояснювальне слово (чи слова) при дієслові. Саме дієслово, як правило, не наголошується, наприклад: Ми стежимо за змінами, ц Слова, що передають перелік. З двох однорідних членів речення - іменників, дієслів, прислівників - сильніше наголошується другий, з двох прикметників у ролі означення - перший, наприклад: Ми вітаємо і всіляко підтримуємо атмосферу довіри. Фразовий наголос не тотожний логічному. Відмінність насамперед полягає в тому, що перший керується законами граматичної логіки, а другий залежить від ситуації мовлення, тобто мовець вільно переміщує його в межах фрази (речення) з одного слова на інше, надаючи йому смислової ваги. 69 Темп мовлення разом із наголошуваністю та мелодією організують мовлення. Він виявляється в інтонуванні як окремого слова, так і групи слів. Наприклад, наголошені склади в слові вимовляються повільніше, а ненаголошені - дещо швидше. Темп значною мірою залежить від раціональності пауз - зупинок у мовленні. Пауза виконує логіко-граматичні та інтонаційно-конструктивні функції. Вважають, що вона є виразником розуму і сигналом почуттів (психологічна пауза). На письмі паузи позначають різними розділовими знаками, кожен з яких передає різну тривалість "мовлення" (кома, тире, крапка, три крапки тощо). Промовляння фрази супроводжує висота тону, що допомагає правильно інтонувати її і відповідно позначати на письмі за допомогою розділових знаків. Наприклад, закінчення думки графічно позначається крапкою, а в усному мовленні - пониженням тону; внутрішній (інтелектуально-психологічний) процес піднесення передають на письмі знаком оклику, в усному мовленні - значним підвищенням тону тощо. Різною є тональність початку, середини та кінця речення (фрази), вставних слів (словосполучень, речень), однорідних членів речення. Зважаючи на зміст і структуру українського речення розрізняють сім інтонаційних конструкцій, зокрема інтонація завершеності/незавершеності, питання, заперечення, зіставлення, перелічення. Запорукою успішного мовлення є добре поставлений голос. Голос - це сукупність різних властивостей щодо висоти, сили і тембру звуків. Слід пам'ятати, що голос від природи є слабким, тому його треба підсилювати за допомогою резонаторів - грудної клітки, піднебіння, зубів, ротової і носової порожнини, лобних пазух. Від здоров'я цих резонаторів, їх форми і розмірів, будови гортані залежить тембр голосу, якість його звучання.

### **Риторичний аспект публічного мовлення**

В умовах демократизації, духовно-інтелектуального відродження українського народу, зростання культурно-просвітницької активності мас, національної самосвідомості суспільства,

гуманізації реформованої освіти активізується проблема екології духу людини, народу. 71 Нині настав час відродження національної культурної спадщини. Тому країна потребує підготовки людей, які вміють самостійно мислити, переконувати живим словом, спонукати до дій в ім'я торжества істини, добра і краси. А для цього необхідно формувати риторичну культуру особистості з ефективним мисленням та якісним мовленням. Своєрідність риторики виявляється передусім у тому, що її цікавить мисленнево-мовленнева діяльність, оскільки це наука про закони управління цією діяльністю, мета якої - переконання. Особливий інтерес становить публічне мовлення, що здійснює функцію переконання (ефективного впливу). Публічне мовлення має такі якісні характеристики: 1) за формою реалізації воно є писемно-усним; 2) за типом мовлення - книжно-розмовним; 3) за характером реалізації - підготовлено імпровізаційним.

### **Види і жанри сучасного публічного мовлення**

Основними формами вираження усного ділового мовлення є монолог і діалог. Монолог - це безтекстові та зафіксовані форми, розраховані на усне відтворення. Форми монологічного мовлення систематизують: ц за функціональними критеріями, наприклад монолог публіцистичний, судовий, виробничо-службовий, науковий, навчальний; ц за ситуаційними ознаками виділяють два загальні різновиди - прямо контактний та опосередковано контактний (мовлення по радіо- і телебаченню). Ділове монологічне мовлення з усіма його функціональними різновидами характеризується специфікою словесної організації, яка підпорядковується позамовним факторам та узгоджується із загальними етичними вимогами ділового спілкування. Особливим жанровим різновидом мовленневої діяльності, своєрідним за своєю природою, місцем серед інших видів мовлення, а також якісними ознаками, є публічне монологічне мовлення. У ньому найповніше реалізується система мисленнево-мовленневих дій - уміле використання форм людського мислення (логічного, образного) та мовних засобів їх вираження. Залежно від змісту, призначення, способу проголошення й обставин спілкування виділяють такі жанри публічного монологічного мовлення: промова, доповідь, виступ, повідомлення. Однією з ознак демократизації життя нашого суспільства є перехід від повчального монологу до гострого діалогу з реальним чи уявним опонентом, розвиток еристики. Діалог відіграє все вагомішу роль у всіх сферах духовного життя держави. У сучасних міжособистісних стосунках діалог набуває нових рис щодо інтенсивності, характеру, змісту, виявляючи тенденції до більшої змістовності, дієвості. Основні види діалогу: дискусія, диспут, полеміка, бесіда- полілог, спір тощо. 72 Промова - публічний виступ, присвячений злободенній, суспільно значущій темі. Виголошують на мітингах, масових зборах. Загальна мета може полягати в тому, щоб розважити, інформувати, надихнути, переконати, закликати до дії. Розрізняють промови розважальні, інформаційні, агітаційні, вітальні. Усі промови повинні включати такі основні елементи: § вступ, у якому необхідно привернути увагу слухачів, викликати доброзичливе ставлення; § виклад, який має бути максимально переконливим, аргументованим; § відкидання доказів опонентів з використанням власної аргументації; § заключна частина, у якій підсумовується сказане. Розважальна промова не містить іншої мети, крім тієї, яка нею зумовлена. Вона повинна розважити й потішити слухача. Її часто чуємо на бенкетах, в іншій обстановці, де люди зустрічаються, щоб приємно провести час. У ній гумор, багато особистого, іронія й перебільшення. Обов'язковими є жартівливі випадки, нападки на противників. Якщо промова має бути гумористичною, необхідно подумати про жартівливі нападки на звички, спосіб життя й поведінки людей, з якими доведеться спілкуватися, не оминати й самого себе. Інформаційна промова має на меті не лише пробудити пізнавальний інтерес, а й повідомити щось нове. Це може бути розповідь, опис, пояснення або міркування. Інформаційна промова має відповідати таким вимогам: а) не містити нічого спірного; б) викликати зацікавленість; в) задовольняти запити слухачів; г) бути актуальною. Надихаюча (агітаційна) промова покликана: а) надихнути; б) переконати; в) викликати реакцію. Основна мета її - внести ясність у питання, підкреслити його значення і надихнути слухача. Місце цих промов - на політичних або спортивних зібраннях і виступах з привітаннями, оцінкою заслуг, відзначенням подій і явищ, а також бесідах щодо моральних і суспільних цінностей і проповідях. Сюди ж належать і передвиборчі виступи політичних ораторів, що висміюють опонентів. Такі промови містять приклади і відповідну інформацію, а матеріал добирається і подається таким чином, щоб не лише викликати



зацікавленість, але й загострити у свідомості значення традицій, особливостей правил поведінки, віри. Тому вони містять прямий заклик до почуттів, нагадуючи про вже відоме, але не повністю усвідомлене. Переконаюча промова має логічними доводами впевнити або заперечити будь-яке положення. Намагаючись визначити спосіб мислення і поведінки, така промова не містить заклику до безпосередньої дії. Інтерес, який оратор повинен викликати, базується на тому, чи справді питання спірне, чи вибрана тема змістовна, чи можна ці питання вирішити взагалі. Промова, що закликає до дії (агітаційна) має містити прямий або опосередкований заклик. Їй притаманні: наявність фактичних даних, вплив на 73 психічне сприйняття та спонукання до згоди. І найголовніше - вона повинна примусити відчувати потребу зробити те, про що просить оратор. Доповідь - це одна з найпоширеніших форм публічного мовлення. Доповідь може бути політичною, діловою, звітною, науковою. Політична доповідь виголошується здебільшого керівниками держави. Вона є поширеною формою донесення та роз'яснення суспільству питань внутрішньої і зовнішньої політики країни. З нею офіційні особи виступають на з'їздах, сесіях, міжнародних форумах (це може бути також трансляція по радіо та телебаченню). Ці доповіді насичені новими ідеями, спрямованими на вирішення питань внутрішнього і міжнародного життя країни. Ділова доповідь (різновид ділової - звітна доповідь) - виклад інформації і шляхів розв'язання різних окремих практичних питань життя і діяльності певного колективу, організації, у якій робиться повідомлення про результат усієї роботи за певний період, тобто повідомляється не про одну чи кілька ділянок роботи, а про всю діяльність. Наукова доповідь - узагальнює наукову інформацію, досягнення, відкриття чи результати наукових досліджень. Заслуховується на різноманітних наукових зібраннях - конференціях, симпозіумах, семінарах тощо. Наукова доповідь, зроблена на основі критичного огляду і вивчення низки публікацій інших дослідників, називається рефератом. Виступ - це короткотривале усне повідомлення з приводу одного чи кількох питань (на зборах, нарадах, ділових засіданнях, конференціях, сесіях, відкритих слуханнях, семінарах тощо). Поширеним є виступ за доповіддю (дебати). У такому виступі орієнтовно має бути вступна частина (вказівка на предмет обговорення), основна частина (виклад власних поглядів на певне питання), висновки (пропозиції, оцінка роботи). Повідомлення - невелика доповідь на тему. Якщо тема широка, пишуть доповідь, вузька - повідомлення.

## **Ділова бесіда**

Ділова бесіда - це розмова, у якій бере участь небагато учасників. Мета ділової бесіди - отримання інформації, розв'язання важливих виробничих проблем, вирішення певних завдань. Як і будь-яка розмова, це - "будівля, яку зводять спільними зусиллями" (Андре Моруа). Відбувається обмін репліками, питаннями і відповідями, думками й оцінками. Оскільки значною мірою це експромт, то бажано мати значний життєвий досвід, величезний запас теоретичних знань, а також досконало володіти мовним етикетом. Ділова бесіда - це процес спілкування, що охоплює певні психологічні елементи соціальної взаємодії, а саме: тривалість мовлення, тривалість зустрічі, темп спілкування, владність, інтимність стосунків, співробітництво і змагання, емоційний тон, мету і предмет зустрічі. У діловій бесіді є конкретні правила дотримання комунікативної етики. Треба бути уважним і тактовним до співрозмовника, уміти вислухати його думку, урахувати погляди і докази, висловлювати свої думки точно, логічно, 74 переконливо, стежити за реакцією партнера і відповідно коригувати свої дії, стимулювати зацікавленість розмовою. Успіх ділової бесіди залежить від ступеня готовності до теми розмови, психологічно сприятливої атмосфери, коректної мовної поведінки співрозмовника. Основні елементи будь-якої ділової бесіди: встановлення місця й часу зустрічі, спосіб вступу в контакт (початок розмови), визначення мети бесіди (проблема, яку потрібно розв'язати, конкретне завдання), обмін думками, пропозиціями (оцінка, ухвала), фіксування домовленості і вихід із контакту (підсумки бесіди, взаємні зобов'язання). Численні поради фахівців з ділової етики, соціоніки, психології стосуються правильного вибору години, дня тижня, часу для важливої ділової бесіди (найпродуктивніший працездатний період - з 9 до 14 і з 16 до 20 години), вибору місця зустрічі (власний кабінет, кабінет опонента, нейтральна територія), тривалості розмови тощо. Важливою і водночас найважчою частиною ділової бесіди є початок. Розмову не варто починати з обговорення погоди. Початок бесіди - це встановлення контакту, побудова "мосту" між партнерами. Радять ставити запитання по суті, відповідати спокійно,

виявляти знання справи, аргументувати свою позицію, говорити докладно, але не багатослівно, створювати довірливу атмосферу, зацікавлювати співрозмовника, не втрачати у розмові ініціативи, уникати полеміки. Під час бесіди не потрібно: нав'язувати розмови, втручатися, дорікати, робити натяків, зводити рахунки, бути надто допитливим, говорити про зв'язки, давати поради впритул, не відводячи очей. Помилки, яких припускаються найчастіше співрозмовники під час ділової бесіди: вияв авторитарності; неуважність до поглядів інших; ігнорування стану співрозмовника; неврахування мотивів поведінки співрозмовника; відсутність інтересу до проблем співрозмовника; перебивання мовців; тривале говоріння, навіть якщо їх не слухають; обмеження пропозицій. Правила комунікативного кодексу ділового спілкування (кодексу кооперативності та партнерства): ц правило необхідності й достатності інформації; ц правило якості інформації; ц правило відповідності темі; ц правило дотримання стилю [46]. Звичайно, під час ділової бесіди потрібно виявляти вихованість, а це передбачає ввічливість, привітність, доброзичливість, тактовність, стриманість, повагу до співрозмовника.

## **Дебати**

Дебати - це обговорення будь-якого питання, полеміка. Найголовніше у дебатах - передача вашого повідомлення якомога зрозуміліше, водночас апелюючи до опонента, тобто під час дебатів ваше завдання - переконати опонентів і слухачів у правильності ваших поглядів. Усі мовці намагаються залучити на свій бік якомога більшу кількість людей, тому дебати завжди мають характер змагання. Оскільки в змаганнях є певні правила, то має бути й той, хто забезпечуватиме дотримання цих правил: у дебатах - це голова засідання, який стежить за тим, щоб поведінка всіх учасників дебатів не порушувала певних регламентованих норм. Голова під час дебатів повинен стежити за тим, щоб кожний учасник ефективно використав відведений йому час, а також захищати доповідача від неправомірних атак опонентів. Тому дуже важливо, щоб учасники дебатів узгодили правила й форму проведення дебатів з головою до їх початку. Зазвичай дебати складаються з таких трьох етапів: 1. Кожний мовець висловлює, обґрунтовує свій погляд на обговорюване питання. 2. Учасники обмінюються репліками. На цьому етапі присутні мають можливість ставити запитання. 3. Останнє слово мовців.

## **Слухання й обговорення виступів**

Етапи підготовки до публічного виступу Публічне мовлення, особливо такі його жанри, як доповідь, промова, потребують ретельної попередньої роботи. Їх підготовка передбачає кілька етапів. Перший етап. Осмислення та формулювання теми, визначення кола питань, які вона охоплює, виділення принципових питань. Другий етап. Добір теоретичного та фактичного матеріалу (наукове опрацювання літератури, інформації, відібраної усним способом). На цьому етапі важливо не просто знайти й опрацювати матеріал, а глибоко його осмислити, визначити головне й другорядне, інтегрувати основні положення з кількох джерел. У разі потреби виклад матеріалу зробити доступним, пристосувати до умов та рівня слухачів, переробивши його. Вибрати слід найяскравіші приклади, що добре сприймаються на слух, подумати про використання наочності чи технічних засобів (схеми, малюнки, таблиці, магнітофонні записи). Пошук та опрацювання літератури неодмінно вимагає навичок конспектування. Варто дотримуватись таких правил складання конспекту: 1. Уважно прочитайте текст, супроводжуючи читання відмічанням незрозумілих або незнайомих слів, нових імен, дат. 2. Запишіть на першій сторінці бібліографічні відомості книжки (статті), над якою працюєте. 3. Поділіть текст на логічно-сміслові частини під час повторного читання. 81 4. Читайте відзначені частини, даючи їм заголовок (складіть простий детальний план - послідовний перелік основних думок автора) і коротко запишіть. 5. Намагайтеся виразити думки автора своїми словами. Цитуйте лише те, на що можна буде послатися як на авторитетний виклад думки. 6. Під час конспектування тексту великого розміру на полях вкажіть сторінки книжки, з яких законспектовано основні положення. 7. На полях помічайте значення нових і незнайомих слів, понять, а також записуйте власні думки, коментарі, оцінки прочитаного. Третій етап. Складання плану, тобто визначення порядку розташування окремих частин тексту, їх послідовності та обсягу. Під час складання плану треба пам'ятати, що в пунктах плану перелічуються основні мікротеми тексту. Перший та останній пункти співвідносяться як вступ та

висновки до тексту. Кожен пункт має бути коротким, чітким, відповідати змісту виділеної частини. Пункти складного плану можна розбивати на підпункти. Основні правила складання плану такі: • попередньо перегляньте текст; • уважно прочитайте текст, визначте головну думку; • поділіть текст на смислові частини, визначте мікротеми; • сформулюйте пункти плану; • спробуйте переказати текст, керуючись складеним планом. Четвертий етап. Складання тез виступу. Тези - це короткий виклад принципів положень, що не містять полеміки, фактів і мають бути вирішені та обґрунтовані під час виступу. Порядок роботи над складанням тез може бути таким: • прочитайте весь текст, якщо він невеликий, або розділ, якщо текст великий за обсягом; • знайдіть і виділіть основні положення, сформульовані автором; • викладіть основні авторські думки у вигляді послідовних пунктів. Вимоги до складання тез: • формулювання думки має бути чітким і коротким (4-5 речень); • кожне положення має містити у собі лише одну думку; • можна складати тези за абзацами. Іноді одна теза може об'єднувати кілька абзаців; • записуючи тези, краще їх нумерувати, хоча це не є обов'язковим. П'ятий етап. Складання тексту виступу. Текст - це повний розгорнутий виклад матеріалу з обраної теми. В основі його лежить логічна послідовність, якій і підпорядкований поділ тексту на частини. Виклад краще проводити дедуктивним методом, ідучи від загального положення до часткового докладного його розкриття. Зрештою, можна обрати й індуктивний шлях, коли на основі конкретних положень підводимо слухачів до засвоєння головної думки (положення). Текст повинен мати чіткий поділ на вступ, основну частину та висновки. 82

Виголошуючи текст, мовець має враховувати ситуацію, обставини, умови спілкування і, пристосовуючись до них, може дещо модифікувати текст, вносити в нього усномовні елементи, вдаватися до повторів тощо. Після виступу доповідач може відповісти на запитання (глибокі відповіді посилюють враження від виступу), дати додаткові пояснення, звичайно, подякувати аудиторії за увагу. Готуючись до виступу, доповідачеві варто звернути свою увагу на зовнішні компоненти виступу: 1) зачин; 2) виклад; 3) кінцівка. Зачин (початок виступу) - важливий компонент публічного мовлення, оскільки покликаний реалізувати насамперед психологічну мету - встановити контакт з аудиторією, заволодіти увагою слухачів, викликати інтерес до викладу, накреслити змістову перспективу, показати бажання повідомити щось нове. На початку виступу треба чітко назвати тему доповіді та окреслити проблему, яку пропонуєте обговорити. Своєрідний код взаємостосунків між мовцем і слухачем, на думку психологів, закладений уже у звертання до аудиторії. Розрізняють кілька прийомів, які сприяють ефективному початку спілкування, а саме: а) яскравий епізод; б) цікавий факт; в) афоризм; г) цитата; д) питання до аудиторії. При цьому важливо врахувати склад аудиторії, ступінь її підготовленості та зацікавленості. Виклад - висвітлення основних положень доповіді (промови, повідомлення), суті справи. Відбувається переважно у традиційній формі розбивання загального тексту на кілька пов'язаних між собою тем (змістових частин). Варто подбати про зв'язки між частинами. Усі питання мають висвітлюватися збалансовано. Виклад може оживити "ліричний відступ" - коротка кумедна історія чи навіть анекдот, які необхідно вміло вплести у загальний зміст виступу. Існує і чимало інших засобів, які допоможуть поживити виступ - порівняння, метафори, прислів'я та приказки, цитати, приклади з життя, використання гумору, дотепів тощо. Кінцівка - це повідомлення про закінчення виступу. Вона має бути пов'язана з початком. Але закінчуючи, ніколи не кажіть, що ви закінчуєте! Оберіть інший тип закінчення виступу залежно від теми та аудиторії, наприклад: а) резюме головних питань; б) заклик до дії; в) поетичне закінчення; г) цитування тощо. Оскільки закінчення, як і початок, мають дуже важливе значення, то прикінцеві речення варто підготувати заздалегідь. Успіх публічного мовлення значною мірою залежить від майстерності доповідача. Батько риторики Цицерон зазначав, що найкращий оратор є той, хто своїм голосом і повчає слухачів, і дає насолоду, і справляє на них сильне враження. Вплив лектора на слухача ґрунтується на культурі: д мислення (самостійність, самокритичність, глибина, гнучкість, оперативність, відкритість); 83 я мовлення (правильність, виразність, ясність, точність, доцільність, логічність, оригінальність, краса); д поведінки (ввічливість, тактовність, коректність, розкутість, серйозність); д спілкування (повага до співрозмовника через вивчення його інтересів, управління поведінкою слухачів, згуртування односторонніх). Лектора (доповідача) оцінюють за такими ознаками: д компетентність - рівень знань про предмет мовлення; д лінгвістичні знання мовної норми та її варіантів, багатство мовних засобів (бідність словникового запасу в мовленні публічних людей є неприйнятною); д володіння хорошою дикцією - правильна артикуляція, володіння різними типами інтонації, уміння

змінювати темп мовлення, користуватися паузами; д інтелігентність - тактовність, доброзичливість; Я уміння організовувати свої відносини з аудиторією - дотримуватися принципів співробітництва, виявляти коректність у мовленні (не вживати виразів на кшталт Вам ясно? Ви цього не знаєте? тощо). Велике значення для підсилення смислової виразності та впливу на слухачів мають невербальні засоби спілкування - міміка та жести, погляд, поза мовця. Міміка - це вираз обличчя. А.Коні стверджував, що в гарного оратора обличчя говорить разом з язиком. Жести - це рухи тулуба, голови, рук або ніг. Природна жестикуляція зближує мовця зі слухачами і робить зміст виступу більш зрозумілим. Однак для цього жести мають бути природними, стриманими, м'якими та узгоджуватися з рухами всього тіла, не бути різкими. Науковці-психологи розрізняють кілька видів жестів руками: ■ Вказівним пальцем здебільшого показують на певну особу або предмет, напрям. ■ Стиснутий кулак - це наголошення на певному аспекті якогось питання. ■ Долоня, обернена догори, може мати кілька значень: мовець пропонує зважити запропонований план або оцінити якусь дію; обернена донизу - означає незгоду, відмову. Погляд - це контакт за допомогою очей. Встановлено, що, розмовляючи, люди дивляться одне на одного в середньому 35-50% усього часу, протягом якого відбувається розмова. Зоровий контакт мовця з аудиторією має бути не меншим. Він потрібен для того, щоб визначити реакцію на свої слова. Звичайно, погляд - це сигнал, зміст якого можна визначити, беручи до уваги вираз обличчя та ситуацію. Наприклад, тривалий погляд, спрямований на співрозмовника, свідчить про те, що людина говорить правду. Чим складнішою є думка, тим рідше людина, яка говорить, дивиться на слухача (бажання не розпорошити свою увагу). 84 Виділяють такі невербальні засоби спілкування: • оптичні - жести, міміка, поза, хода, контакт очей, зовнішній вигляд; • акустичні - темп мовлення, тембр голосу, сила голосу, паузи, інтонація; • кінетичні - дотик, потиск руки, поцілунок; • ольфакторні - запах тіла, запах косметики; ♦ просторово-часові - відстань між співрозмовниками, розміщення в просторі, тривалість контакту, ступінь пунктуальності в часі.

## Рекомендована література

### Основні джерела:

1. Аристотель. Поетика. Риторика. СПб., 2013.
2. Бронікова С.А., Кудрявцева, З.Ф., Плотницька І.М. Ділове спілкування; риторика та ораторське мистецтво в державному управлінні. - К., 2014.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та СО) / уклад, і голов, ред. В. Т. Бусел. — К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007.
4. Гудков Д.Г. Алгоритм сприйняття тексту та культурна комунікація. К, 2011.
5. Державний класифікатор управлінської діяльності [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://wvAv.vobu.com.ua/Classifier/>
6. Кеннеди Гевин. Переговори. Полный курс / Г. Кеннеди. - М. : “Альпина Паблишер”, 2013. - 392 с.
7. Климанська Л.Д. Соціально-комунікативні технології в політиці: Таємниці політичної “кухні” : монографія / Л.Д.Климанська. -Львів : Вид. нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2007. - 332 с.
8. Колотілова Н А., Сагач Г.М. Ділова риторика: мистецтво риторичної комунікації. -К., 2014.
9. Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Орхуська Конвенція) : Конвенцію ратифіковано Законом України №832-ХІУ від 06 липня 1999 р.
10. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <http://www.essuir.sumdu.edu.ua>
11. Королька В.Г. Основи Паблік рилейшнз. Київ, 2000.
12. Олійник О Б. Сучасна ділова риторика. - К., 2015.

13. Про доступ до публічної інформації [Електронний ресурс]: Закон України від 13 січн. 2011 р. № 2939-VI. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939/2011-%D0%B2%D1%80>
14. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення Національного контактного центру [Електронний ресурс]: Розпорядження КМУ від 02 берези. 2016 р. № 182-р. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/182%D0%B2%D1%80>
15. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 03 листоп. 2010 р. №996. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
16. Публічна комунікація і ділова мова в публічному управлінні [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <http://www.academv.gov.ua/pages/osn/files>
17. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління / Є.О. Романенко [Електронний ресурс]: - Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis\\_64\\_12](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis_64_12)
18. Стацевич Е., Гуленков К., Сорокина И. Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия. - М. : “Альпина Паблишер”, 2014. - 152 с.
19. Типове положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації [Електронний ресурс]: затверджено постановою КМУ від 03 листоп. 2010 р. №996. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
20. Фінклер Ю. Мас-медіа та влада: технологія взаємин. - Львів: Аз-Арт, 2013.
21. Gerbner G. Toward a general model of communication // Audio-Visual Communication Review. Vol. 4. 2014

### **Додаткові джерела:**

1. Афиногенова В. А. Интенциональная организация речевого взаимодействия в неформальном повседневном дискурсе / дисс .....канд. психол. наук 19.00.01, 2015. - 234 с.
2. Даймонд С. Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации. - “Манн, Иванов и Фербер”, 2015.
3. Дунев А.И. Интент-анализ педагогического дискурса / А.И.Дунев // Вестник Челябинского государственного университета. - Челябинск. ЧелГУ, 2015.
4. Егоров Вячеслав. Искусство переговоров / В.Егоров. - 2016.
5. Зовнішнє мовлення [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukm.wikipedia.org>
6. Интент-анализ // Учебный словарь терминов рекламы и публичных рилейшнз / Сост. И. А.Радченко. - Воронеж: ВФ МГЭИ, 2014.
7. Кэмп Джим. Сначала скажи “нет”: Секреты профессиональных переговорщиков. - “Добрая книга”, 2014.
8. Красных В.В. О чем не говорит “человек говорящий” / В.В.Красных // Лингвокогнитивные проблемы межкультурной коммуникации. М. 1997.
9. Козлов В., Козлова А. Технологический подход к переговорам. - М. : АБФ, Лаборатория Бизнес Тренинга, 2013.
10. Кривонос А Д. PR-текст в системе публичных коммуникаций. - СПб: “Петербургское востоковедение”, 2013.
11. Лэкс Д.Э., Себениус Д.К. Переговоры в трех измерениях. - “Добрая книга”, 2013.
12. Нагорна Л. Політична мова і мовна політика. - К.: Світогляд, 2013.

13. Паригін Б.Д. Соціальна психологія. Проблеми методології, історії і теорії. СПб., 1999.
14. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации - М : Из-во“Ваклер”, 2015.
15. Соколов О.В. Введення в теорію соціальної комунікації СПб, 1996
16. Черрі К. Людина і інформація. М., 1972.
17. Тарасов А.Ф. Введення / Мова і свідомість: парадоксальна раціональність М., 1993.
18. Шепель В. Настільна книга бізнесмена і менеджера: Управлінська гуманітарологія. М., 1992.