



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



ОФІС ВІЦЕПРЕМ'ЄР-МІНІСТРА
З ПИТАНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА
ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
УКРАЇНИ

UAExperts

**МЕНТОРСТВО
ДЛЯ ЛІДЕРІВ**



ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ
ТА ВІДНОВЛЕННЯ
УКРАЇНИ

МЕНТОРСТВО

ДЛЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ



ЗМІСТ

ПРОГРАМА «МЕНТОРСТВО ДЛЯ ЛІДЕРІВ»
реалізується ГО «UA Experts» за ініціативи Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції та підтримки проекту Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри» (UCBI).

ВСТУПНЕ СЛОВО

Сергій Ніжинський

голова ГО UA Experts, кандидат юридичних наук

4

ПРОГРАМА «МЕНТОРСТВО ДЛЯ ЛІДЕРІВ»

8

РОЗУМІННЯ ЛІДЕРСТВА

Переклад за мотивами статті Understanding Leadership – Harvard Business Review

12

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ

16

GDPR ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ

Олександр Шевчук

кандидат юридичних наук, асистент кафедри міжнародного права Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка

24

ЛІДЕРСТВО – ОСНОВА ПРОГРЕСИВНОГО УСПІХУ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ольга Шпакович

доктор юридичних наук, професор кафедри порівняльного і європейського права Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

30

БУТИ ЛІДЕРОМ У СВОЇЙ ДЕРЖАВІ

Анна Крижанівська

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин КНУ імені Тараса Шевченка

35

ПРОЄКТ USAID/ОТІ «ЗМІЦНЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДОВІРИ»

38

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «UA EXPERTS»

41

КНИГИ ПРО ЛІДЕРСТВО

44



**Сергій
НИЖИНСЬКИЙ**
голова ГО UA Experts,
кандидат юридичних наук

ВСТУПНЕ СЛОВО

Шановні читачі!

У своїх руках Ви тримаєте брошуру, присвячену програмі «Менторство для лідерів: Європейська інтеграція та відновлення України», що реалізується ГО «UA Experts» за ініціативи Офісу віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції за підтримки проекту Агенства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри» (UCBI).

Під час повномасштабного вторгнення Росією в Україну, крім важливих дій Збройних Сил України, державі Україна потрібен був прояв лідерства саме з питань європейської інтеграції, коли після отримання статусу кандидата в члени ЄС 23 червня 2022 року Рада Європейського Союзу вирішила розпочати переговори щодо вступу України до Європейського Союзу.

Під час опитування багатьох державних службовців, громадськості та студентів відомих українських ВУЗів, саме робота експертів у сфері євроінтеграції найбільше мотивує та вселяє надію серед українців на позитивні зміни в країні. Це підсилює віру в перемогу через обрання вірного курсу та мотивує допомогти державі в післявоєнній розбудові та не віджиджати за кордон у пошуках роботи.

сські, вони не звинувачують обставини та інших людей у невдачах, а дивляться у дзеркало й кажуть: – «За це відповію я?», «Що я міг зробити краще?», «Що я пропустив?».

Ми маємо розуміти, що вживані цитати політиків як «лідерська особистість» не існує. Ми живемо в епоху знаменитостей та культу особистості і часто плутаємо поняття «особистість» та «лідерство».

А чи потрібен лідеру ментор? Звісно, так.

Подаючи приклад, ментор у жодному разі не нав'язує свої думки. У менторстві дуже важливо, щоб між ментором і менті виникла спорідненість, оскільки йдеться не просто про підвищення рівня знань чи навичок.

«Лідер – це той, хто створює мости, бачить горизонти, розуміє траєкторію понять і може дати сили для інших»

Найкращі люди хочуть працювати з найкращими. Як зрозуміти коли людина дивиться у вікно, а коли – у дзеркало? Правильні люди на ключових посадах демонструють зріле ставлення до вікон та дзеркал. Коли справи йдуть добре, правильні люди дивляться у вікно, ставлячи заслугу не собі, а іншим факторам; вони відзначають інших людей, які сприяли успіху, проте себе майже не хвалять. Однак, коли справи кеп-

У згаданих випадках потрібні так звані коучі, тобто тренери, що на певних умовах допоможуть зробити кар'єру чи знайти інвестиції. Ментори – це, перш за все, наставники, що передають не лише професійний, а й життєвий досвід. Вони розраховують на щире бажання менті розумно використати набутий досвід. На жаль, іноді останні просто не знають, чого саме вони хочуть навчитися від ментора.

Хто ж такий справжній лідер? «Лідер – це той, хто створює мости, бачить горизонти, розуміє траєкторію понять і може дати сили для інших, а також має здатність до практичного вирішення проблем», – стало першим визначенням лідера, що пролунало на Break West. Бенджамін Дізраелі, 40-й та 42-й прем'єр-міністр Великої Британії, казав: «У наш час індустрії потрібні не боси, а лідери». Існує таке твердження, що влада псує людину, проте Андрій Рождественський, виконавчий директор Центру Лідерства УКУ та бізнес-консультант, його спростовує, і каже, що надання певних переваг та свобод людині порівняно з іншими виступає каталізатором людських чеснот.

Іван Лешко, VP Client Success у SoftServe, пропонує свої три правила справжнього лідера: постійне навчання, рівність та відкритість, що породжує швидкість процесів.

Любомир Шимків, який представляє Академію Українського лідерства, вважає, що лідера формує мужність, яка виходить із середини і ґрунтується на внутрішній дисципліні. А основою для цього є цінності особисті та сімейні, які дають оточення та освіта.

Якості, притаманні лідеру. Людина, яка має наставницькі якості та може не тільки надихати і запалювати, а й здатна пояснювати задачі підлеглим та поступово втілювати їх у життя – автоматично має усі шанси стати лідером у колективі. «Успіх не-лідера полягає у саморозвитку. Лідера – у розвитку інших», – казав Джек Велч, колишній генеральний директор General Electric.

Ефективне корпоративне лідерство складається з двох частин: функції лідерства і стилю лідерства.

ФУНКЦІЯ ЛІДЕРСТВА –

першочерговий обов'язок лідера. Стимулювати формування чіткого бачення розвитку компанії, забезпечити відданість цьому баченню і постійну роботу над його реалізацією – основні функції лідера. Це дійсно універсальна вимога до лідерства, і незалежно від вашого стилю роботи ви повинні виконувати цю функцію.

ФУНКЦІЯ ЛІДЕРСТВА:

стимулювати формування чіткого привабливого бачення, яке поділятимуть і над реалізацією якого працюватимуть усі члени групи.

Додаємо до цього

«СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА»:

рішучість, щирість, концентрація, особиста участь, міжособистісні навички, комунікація, прагнення рухатися вперед.

Андрій Рождественський підкреслює, що не всі повинні бути лідерами, але у командній роботі обов'язково мають бути чіткі правила для усіх гравців: «Мусять бути люди, які ведуть за собою, створюють візію та надихають. І з іншого боку – за ними повинні слідувати ті, хто буде перетворювати це на чіткі інституції та політики».

виключно вождь, то зараз це вже не так. Наразі цінується емпатія – вміння почути, здатність зрозуміти та відчувати цілі оточуючих. Емпатія – одна з тих рис, які допомагають стати лідером у колективі. Лідерство – це, перш за все, розвиток. Легко сказати сказати «я – лідер», але значно важче щоденно сумлінно працювати, коли ти не маєш

Саме тому такі програми, як та, яку ми маємо честь реалізувати, мають величезне значення для формування спільноти лідерів в країні, яка стає на шлях свого відновлення.

«Велике бачення нічого не варте без великих людей»

Це те, чого так сильно зараз не вистачає Україні, і саме із цього бере початок корупція. Рождественський додає, що зазвичай справжні лідери із сильним внутрішнім стержнем базують свою діяльність на духовних засадах. Лідер обов'язково повинен дотримуватися інструкцій та бути структурним й смиренним. Навіть при зміні лідера зберігаються інституції, які дають можливість йти компанії у чітко заданому напрямі.

Шлях обрання стратегії компанії можна пояснити на прикладах оркестру та джаз-бенду. Якщо ви та ваша команда хочете створювати нові продукти, бути інноваційним – це означає, що ви обираєте джаз-бэнд. Але якщо ваша компанія дотримується політики стабільності та поступового розвитку – це безсумнівно оркестр. Так от: неможливо бути одночасно і тим, і тим. Так само, як неможливо бути і гнучкими, і стабільними.

Сучасний лідер: який він? Якщо у Радянському Союзі лідер – це був

права на помилку, бо маєш зовсім інший рівень відповідальності.

В Україні лідерські навички можна отримати на добровільних засадах у приватних школах та на курсах. У США це фінансується на державному рівні, де університети – це осередки лідерства. Любомир Шимків наводить приклад Ізраїлю, де лідерство теж покладено на плечі держави і кожен може відвідувати відповідні школи. Іван Лешко розповідає про класичний розподіл суспільства, де 91% – це пересічні люди, 7% – лідери і 2% лідери над лідерами. В Україні існує більший відсоток пересічних людей та послідовників, а лідерів, на жаль, менше, ніж у класичному розподілі. Також у нашій країні практично відсутній фундамент, на якому можна було б виховати лідера: шкільна освіта не виховує відповідні цінності, а в університетах ситуація не стає кращою.

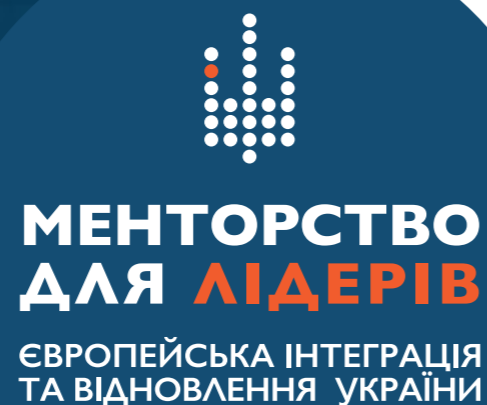
«Емпатія – одна з тих рис, які допомагають стати лідером у колективі»

РОЗПОДІЛ СУСПІЛЬСТВА:

91% – це пересічні люди,

7% – лідери

2% – лідери над лідерами



ПРО ПРОГРАМУ

Програма «Менторство для лідерів»:

Європейська інтеграція та відновлення України» спрямована на посилення ролі, спроможностей та практичного внеску студентів й активної молоді, представників/-ць органів місцевої влади та лідерів громадянського суспільства в процесі євроінтеграції України, підготовки до безпосереднього переговорного процесу про вступ до ЄС, а також європейського відновлення України.

КЛЮЧОВІ ЦІЛІ ПРОГРАМИ:

- Створення та розвиток пулу та екосистеми майбутніх євроінтеграторів та євроінтеграторок, експертів та експерток з відновлення;
- Покращення розуміння процесів інклюзивного відновлення паралельно з процесами євроінтеграції України;
- Поліпшення комунікації та координації між органами державної влади національного та місцевого рівнів в межах процесу євроінтеграції та повоєнного відновлення України.

Програма складатиметься з серії лекцій з провідними лідерами та лідерками зі сфер державного управління, міжнародних відносин та юриспруденції. Лекції зокрема охоплять низку тем, серед яких: лідерство на шляху до ЄС та лідерство в умовах війни; визначення та розробка кар'єрного шляху; стандарти ЄС з гендерної рівності та гендерно чутливого законодавства; імплементація стандартів ЄС на місцевому рівні, адаптивне лідерство на шляху до інклюзивного відновлення України тощо.

До участі у програмі долучаться студенти/ки з низки провідних навчальних закладів країни:

- Київського національного університету ім. Тараса Шевченка
- Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка
- Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського
- Навчально-наукового інституту права і соціальних технологій НУ «Чернігівська політехніка»
- НУ «Одеська юридична академія»

А також працівники державного сектору – представники органів місцевої влади та лідерів громадянського суспільства із Чернігівської, Миколаївської та Харківської областей.



МЕНТОРСТВО ДЛЯ ЛІДЕРІВ



ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ
ТА ВІДНОВЛЕННЯ
УКРАЇНИ

6



місяців

8



менторських
сесій



400



учасників

5



навчальних
закладів

3



регіони

РОЗУМІННЯ ЛІДЕРСТВА

Переклад за мотивами статті Understanding Leadership – Harvard Business Review *



Читайте повний текст статті за посиланням

Цитуючи В.К.Х. Прентіса, ефективні лідери не лише зацікавлені в довгостроковому розвитку своїх підлеглих, але й здатні вміло використовувати тактичні підходи та соціальні навички. Їхні дії спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Важливість полягає не просто у тому, щоб бути «добрим» чи «розуміючим», а в здатності використовувати індивідуальні мотивації в інтересах досягнення загальних цілей організації.

Опубліковані нещодавно роботи видатних авторів, таких як Абрахам Залезнік та Деніел Гоулман, справді внесли революційні зміни в наше розуміння лідерства. Однак багато їх ідей вже були раніше виголошені у статті В.К.Х. Прентіса ще у далекому 1961 році. У цій статті Прентіс відкинув традиційне розуміння лідерства як прояв влади чи сили, або володіння винятковими аналітичними здібностями.

Прентіс визначав лідерство як «досягнення мети через управління людьми», що відрізнялося

від класичного уявлення. Він визнавав успішного лідера тим, хто розуміє мотивацію людей і може залучити їх до співпраці, об'єднуючи індивідуальні потреби й інтереси із загальною метою групи. Його заклик до демократичного лідерства підкреслював важливість надання працівникам можливості вчитися та розвиватися, уникаючи при цьому розвитку анархії.

Хоча деякі вирази Прентіса можуть здаватися застарілими, його спостереження про те, як лідери можуть мотивувати працівників для підтримки цілей організації, залишаються доречними та вражаюче передбачливими.

«Успішний лідер той, хто розуміє мотивацію людей і може залучити їх до співпраці, об'єднуючи індивідуальні потреби й інтереси із загальною метою групи.»

* Переклад здійснено «ГО UA Experts»

Спроби проаналізувати лідерство, як правило, зазнають невдачі через те, що потенційний дослідник невірно розуміє своє завдання. Зазвичай, він не досліджує справжній характер лідерства. Замість цього, він може зосереджуватися на аспектах популярності, влади, публічного образу чи мудрості у довгостроковому плануванні. Хоча деякі лідери можуть мати ці якості, вони самі по собі не становлять суті лідерства.

володіє достатніми навичками в цій справі.

Його виняткові досягнення виражаються в людських та соціальних здобутках, що випливають з глибокого розуміння його колега та вміння поєднати їхні індивідуальні цілі зі спільною метою, яку він має досягти.

Проблеми та ілюзії

Неважко висловити кілька слів щодо того, що робить лідерів

«Лідерство – це досягнення мети шляхом використання людського потенціалу»

Лідерство - це досягнення мети шляхом використання людського потенціалу. Особа, що успішно направляє та впливає на своїх підлеглих для досягнення конкретних цілей, вважається лідером. Великим лідером можна вважати того, хто здатний досягати цього завдання щодня, щороку, попри всі обставини.

Великий лідер може виявити себе без демонстрації влади; примус та погрози не входять до його арсеналу. Він може не завжди бути популярним, і його послідовники не обов'язково діють від любові чи захоплення. Лідер може не вражати своєю особистістю, уникаючи використання хитрощів для досягнення мети або переконання оточуючих у своєму лідерстві. Щодо постановки цілей, він може виявити себе не як велика особистість, але як той, хто ефективно виконує плани інших, навіть якщо він не має значного впливу чи не

успішними, але набагато складніше виокремити конкретні складові, які визначають їхню ефективність. Звичайний метод полягає в адекватному врахуванні ролей кожного працівника, щоб передбачити задоволення його основних інтересів чи мотивів, пов'язаних з виконанням цілей організації. Грубі форми лідерства можуть ґрунтуватися лише на конкретних стимулах, таких як грошова винагорода чи відчуття безпеки. Завдання виконується тому, що від цього залежить отримання зарплати, а його невиконання може призвести до безробіття.

Немає сумнівів, що такі форми мотивації можуть бути ефективними до певної міри. Вони механічно пов'язують особисті інтереси працівника з інтересами роботодавця чи групи. Проте необхідно визнати слабкість таких примітивних методів. Люди - не машини із однаковим набором клавіш. Коли їхні складні реакції на любов, престиж, незалежність, досягнення та приналежність до групи не враховуються на роботі, вони працюють у кращому випадку як автомати, що приносять менше користі та нівелює їх потенціал. У гіршому випадку вони можуть виступати як бунтівні раби, свідомо чи несвідомо саботуючи діяльність, якій повинні сприяти.

Іронія долі полягає в тому, що стандартний образ «лідера» часто асоціюється з образом військового командира. Принаймні, у більшості випадків, військові організації є найвідомішим прикладом простого використання заохочень і покарань як мотиваційних інструментів. Винайдення терміну «snafu» (ситуація звичайна, все гірше нікуди) під час Другої світової війни відображає те, що в літературі про військове життя від Греції і Риму до наших днів детально описано, наскільки низьким може бути моральний дух, а розкоші та марнотратство стають очевидними.

«Великий лідер може виявити себе без демонстрації влади; примус та погрози не входять до його арсеналу»

На захист військового типу керівництва можна виокремити два міркування:

- Військові, безперечно, стикаються із специфічними проблемами. З урахуванням того, що люди гинуть і потребують заміни, існують вагомні причини для того, щоб ставитися до них одноманітно і механічно.
- Чіткість обов'язків і відповідальності, яку максимально забезпечує авторитарна субординація, необхідна не лише для ведення війни, але також має безсумнівну важливість для більшості організацій. Фактично, будь-який відхід від суто військового типу керівництва все ще розглядається в деяких колах як форма анархії.

Ми всі чули вислів: «Хтось має бути головним», і, ймовірно, ніхто не буде серйозно заперечувати цьому. Однак небезпечно плутати субординацію або організаційну структуру з методом виконання роботи. Натомість це можна порівняти зі схемою футбольного матчу, яка показує загальний план і те, як кожен гравець робить свій внесок у його реалізацію.

«В ідеальному світі влада керівника є настільки витонченою, що працівники на всіх рівнях відчують себе залученими та мають внутрішню мотивацію»

«У лідерстві успіх приходить, коли лідер враховує два основні факти: люди складні та різні»

Схема матчу — це не лідерство. Сама по собі вона не має жодного відношення до того, наскільки добре буде виконана гра. Проте саме питання ефективного виконання є проблемою лідерства. Винагороди і погрози можуть допомогти кожному гравцеві виконати своє завдання, але в довгостроковій перспективі, якщо ми хочемо зберегти успіх і моральний дух, кожен гравець повинен не лише повністю розуміти свою роль і її зв'язок з груповими зусиллями, він також повинен хотіти її виконувати. Проблема кожного лідера полягає в тому, щоб створити ці прагнення і знайти способи спрямувати існуючі потреби в русло ефективної співпраці.

Відносини з людьми

У лідерстві успіх приходить, коли лідер враховує два основні факти: люди складні та різні. Підходити до кожного співробітника як до індивіда - ключовий принцип. Відомий метод «батога та пряника» не завжди є ефективним, оскільки

реакція людей залежить від різноманітних факторів, таких як амбіції, патріотизм, любов до прекрасного чи просто нудьга.

Важливо розуміти, що кожен працівник унікальний, і його мотивація та задоволення на роботі можуть бути визначені різними факторами. Лідер повинен враховувати цю різноманітність та встановлювати індивідуальний підхід для кожного члена команди, створюючи сприятливе середовище для розвитку та досягнення спільних цілей. Наприклад:

- Одна людина може глибоко вірити в релігійні цінності, але не вбачати їхнього впливу на її щоденну роботу.
- Інша особа може отримувати ключове задоволення від вирішення складних завдань, таких як шахові задачі чи математичні головоломки, і не завжди розуміти, як це може застосовуватися в професійному контексті.
- Іншому працівникові може бути важлива дружба та приятні стосунки на роботі, особливо якщо вдома він не має такої підтримки, і його розчаруванням може бути відсутність розуміння цієї потреби керівництвом.

Рівень внутрішньої зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань нерозривно пов'язаний з обставинами та вміннями керівника. Чим більше керівник враховує індивідуальні особливості своїх підлеглих і адаптує стратегії управління, тим успішніше він створює позитивний внутрішній настрій для досягнення спільних цілей.

В ідеальному світі влада керівника є настільки витонченою, що працівники на всіх рівнях відчують себе залученими та мають внутрішню мотивацію. При цьому, важливо, щоб влада була достатньо незначною для того, щоб керівник зберігав достатню близькість із своєю командою, але не настільки, щоб втрачати об'єктивність та можливість ефективного управління. Такий підхід сприяє побудові ефективних взаємин та забезпечує оптимальний рівень мотивації серед персоналу.

Межі дії «золотого правила»

На щастя, основні мотиви людей, які живуть в одній культурі, часто дуже схожі, і є деякі загальні правила мотивації, які дійсно працюють дуже добре. Ефективність знаменитих рецептів Дейла Карнегі в його книзі «Як завойовувати друзів і впливати на людей» є гарним прикладом. Його основний принцип є варіацією Золотого правила: «Поводьтеся з іншими так, як би ви хотіли, щоб поводитися з вами». Хоча це правило є обмеженим і надто спрощеним, воно є значним покращенням порівняно з примітивними підходами примусу або прямим підходом «винагорода за потрібну поведінку».

Але було б великою помилкою не визнати, що деякі з найбільш

неефективних лідерів у світі походять зі школи «поводься з іншими так, як хотів би, щоб поводитися з тобою».

Усі ми знали безкорисливих людей, які щиро бажали задовольнити потреби своїх ближніх, але, тим не менш, були абсолютно невмілими керівниками (або, можливо, навіть друзями чи партнерами), тому що їм ніколи не спадало на думку, що інші мають смаки чи емоційні потреби, відмінні від їхніх власних. Кожен з нас може пригадати приклад невтомного роботяги, який не приймає нічий втоми чи нудьги; любителя барних історій, який вважає кумедним розповідати свої улюблені скриві де не варто; громадського діяча, який намагається завоювати друзів і мати вплив на людей, пропонуючи їм квитки на лекції про місіонерську роботу в Африці; скнару, який думає, що всі полюють за грошима тощо.

Той, хто ефективно керує нами, повинен мати глибоке розуміння наших цілей та завдань. Він повинен бути в змозі враховувати та задовольняти ці потреби, розуміти наслідки своїх дій і проявляти послідовність та чіткість у прийнятті рішень. Тут ключовим є враження, яке він справляє в конкретний момент. Якщо ми сприймаємо потенційного лідера як особу, яка володіє вищезазначеними рисами, ми будемо готові йти за ним. З іншого боку, якщо нас обманули і він лише видавався таким, вплив на нас триватиме, доки ми не розкриємо його справжню природу. Таким чином, враження визначає його вплив на нашу команду в конкретний час.

«Лідерство насправді вимагає глибокого розуміння та вдумливості, виходячи за межі простої інструкції «Роби так, як би ти хотів, щоб робили інші»

Лідер виявляє свою велич через унікальні досягнення, які випливають із його розуміння та взаємодії з колегами по роботі.

Лідерство насправді вимагає глибокого розуміння та вдумливості, виходячи за межі простої інструкції «Роби так, як би ти хотів, щоб робили інші».



**Ольга
СТЕФАНИШИНА**

Віцепрем'єр-міністерка
з питань європейської
та євроатлантичної
інтеграції України

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ

Європейська інтеграція України

Це зближення України з Євросоюзом як на рівні законів, так і на рівні правил і звичаїв, що існують у суспільстві. Її кінцевим результатом має стати вступ України до ЄС.

МЕТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Зближення України з Євросоюзом як на рівні законів, так і на рівні правил і звичаїв, що існують у суспільстві.

Курс на європейську інтеграцію є природним наслідком здобуття Україною незалежності. Його витoki — в історії нашого народу й усвідомленні права жити в демократичній, економічно розвинутій, соціально орієнтованій країні.

Його мета — створення шляхом масштабних внутрішніх перетворень умов для входження до спільноти європейських розвинутих країн.

КОЛИ УКРАЇНА СТАНЕ ЧЛЕНОМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ?

Це відповідь на головне питання євроінтеграції України.

У 2014 році тодішній Президент Європейської комісії Жозе Мануель Баррозу заявив, що Угода про асоціацію є початком вступу України до ЄС.

Умови вступу до Європейського Союзу кожної конкретної держави визначаються угодою між державами-членами ЄС і державою - претендентом. Вступ складається з декількох загальних кроків, які має пройти країна-претендент. Україна не виключення.

Сьогодні Україна перебуває на першому етапі, однак його виконання – це приблизно 2/3 всіх зусиль. Зрозуміти, скільки часу приблизно займе вступ України до Євросоюзу, можна на прикладі інших країн Центрально-Східної Європи.

Польща почала переговори про приєднання до ЄС у 1990 році, а заявку подала у 1994-му. Вступ відбувся у 2004 році. Болгарія теж подала заявку в 1994 році, а членом ЄС стала у 2007-му.

Тобто процедура вступу в середньому триває близько 15 років. Звісно, багато залежатиме від того, наскільки самі українці будуть підтримувати євроінтеграційний курс і вимагатимуть чіткого виконання євроінтеграційного плану України від представників влади.

ПЕРШИЙ КРОК



01

Виконати Угоду про асоціацію до 2024 року. Коли ми це зробимо, в Україні діятимуть приблизно 70% прав Європейського Союзу.

Сьогодні Угода виконана на 47% (жовтень 2020 р.). Отже, в цілому Україна йде за графіком.

ДРУГИЙ КРОК



02

Відповісти умовам членства в ЄС, так званім «Копенгагенським критеріям». А саме: забезпечити стабільність демократії в країні, верховенство права, дотримання прав людини і захист прав меншин.

Слідувати принципам ринкової економіки, з великою часткою малого бізнесу, мати розвинену інфраструктуру, якісну освіту та науку. Поділяти глобальні цілі ЄС у сфері політики й економіки.

ЩО ТАКЕ УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ І ЧОМУ ЇЇ ПІДПИСАННЯ ЦЕ – ПЕРЕМОГА?

Проста відповідь на питання про те, які переваги дає українцям асоціація з Європейським Союзом і для чого нам зона вільної торгівлі з ЄС.

Угода про асоціацію між Україною і Європейським Союзом набула чинності 1 вересня 2017 року. Вона відкрила нову сторінку в стосунках України та Євросоюзу – ми перейшли від простого співробітництва до процедур, які дозволяють Україні повністю інтегруватися до ЄС.

Підписання Угоди вже принесло українцям відчутні переваги. Це лібералізація візового режиму з країнами Євросоюзу (той самий безвіз) і спрощення торгівлі між Україною та ЄС, яке полягає в тому, що для українських виробників відкрився пільговий доступ до одного з найбільших ринків світу. Завдяки Угоді про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ), яка є частиною Угоди про асоціацію, українські

підприємці змогли суттєво збільшити обсяги своєї торгівлі з ЄС.

Сьогодні Європейський Союз є нашим головним торговельним партнером. Якісні європейські товари стали доступнішими для українців, а наші виробники, своєю чергою, отримали можливість експортувати свою продукцію до ЄС за пільговими умовами.

Необхідність відповідати європейським стандартам водночас підвищує якість української продукції і для внутрішнього ринку. Сьогодні Україна є одним із лідерів експорту сільськогосподарської продукції до ЄС. Ще більше переваг наші виробники отримують тоді, коли запрацює угода про так званій «промисловий безвіз», і ми зможемо постачати до Євросоюзу свою промислову продукцію на тих самих умовах, що діють всередині ЄС. Підготовка до підписання такої угоди вже ведеться урядом України.

Але, як ми вже казали, Євросоюз – це не лише про торгівлю. За ті роки, відколи почала діяти Угода про асоціацію, в життя українців увійшли комфортні Центри надання адміністративних послуг, зручні електронні державні сервіси, якісніша медицина та відремонтовані із залученням європейських коштів дороги. Це відбувається, оскільки в межах Угоди про асоціацію українська влада взяла на себе зобов'язання проводити реформи, що дозволять нам остаточно розпрощатися із залишками радянського минулого, з його бюрократією, зневагою до людини, економічною та технологічною відсталістю. І зроблять Україну сучасною розвиненою країною з високим рівнем життя, де цінуються свобода й гідність, громадяни мають рівні можливості, а їхні права реально, а не на папері, захищені законом.



«Майбутнє відновлення України та її успішна інтеграція до Євросоюзу потребує лідерів нового часу – компетентних, мотивованих та відкритих до нових ідей. Саме з цією метою започаткувалася програма «Менторство для лідерів».

— Ольга СТЕФАНІШИНА

віцепрем'єр-міністерка з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України

ЯКІ ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ОПІКУЮТЬСЯ ПИТАННЯМИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ І ЩО МОЖЕ ЗРОБИТИ КОЖЕН ІЗ НАС, ЩОБ ПРОЦЕС РЕАЛІЗОВУВАВСЯ ШВИДШЕ?

Гарантом дотримання стратегічного курсу на євроінтеграцію є Президент України. Це закріплено в Конституції України. Він забезпечує політичний діалог із нашими партнерами в ЄС та підписує необхідні євроінтеграційні закони, які ухвалює парламент. Фактично, “зоною відповідальності” Президента є сталість і безперервність процесу європейської інтеграції України.

Від парламенту залежить своєчасне ухвалення євроінтеграційних законопроектів, що відповідають Угоді про асоціацію між Україною та ЄС. При цьому вносити їх на розгляд можуть Президент, самі народні депутати і Кабінет Міністрів України. Існує визначений графік, за яким потрібно ухвалювати ті чи інші закони, щоб Угода про асоціацію виконувалася вчасно.

Кабінет Міністрів України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади розробляють підзаконні акти (наприклад, постанови і розпорядження), необхідні для виконання євроінтеграційних законів, національні євроінтеграційні програми і відповідають за їхню якісну і вчасну реалізацію. Головним відповідальним за євроінтеграцію в уряді є Віцепрем'єр-міністр з європейської та євроатлантичної інтеграції.

Йому допомагає Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, який, зокрема, розглядає законопроекти на їхню відповідність євроінтеграції.

Не рідше ніж раз на рік Україна та Євросоюз підбивають підсумки роботи та окреслюють плани на спеціальних зустрічах: самітах Україна-ЄС і Раді асоціації між Україною та ЄС. Саміти є зустрічами на вищому рівні – президентів України, Європейської

Ради та Європейської комісії, де обговорюються стратегічні питання. Рада асоціації, своєю чергою, – це зустріч на рівні міністрів і членів урядів України та ЄС для вирішення практичних питань інтеграції.

Інші органи державної влади України виконують євроінтеграційні закони, акти Президента й уряду.

Щоб процес євроінтеграції України відбувався швидше, громадяни можуть голосувати за політичні сили, які чітко заявляють про свою підтримку європейської інтеграції. А крім того, активно висловлювати свою позицію, вимагаючи від парламенту ухвалення необхідних законів, а від інших органів влади, у тому числі місцевих, – їхнього виконання.



«Сьогодні як ніколи важливо акумулювати потужну спільноту активістів та експертів, які стануть ключовими рушіями змін в переговорному процесі нашого вступу до ЄС та відновленні України згідно з найкращими європейськими стандартами та практиками».

— Ольга СТЕФАНІШИНА

віцепрем'єр-міністерка з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України

ЦІКАВІ ФАКТИ ПРО ЄВРОПЕЙСКУ ІНТЕГРАЦІЮ

РІВЕНЬ ПІДТРИМКИ КОЛИВАЄТЬСЯ В МЕЖАХ 60–70%.

Переважна більшість українців підтримує вступ нашої країни до Європейського Союзу. Загальнонаціональний рівень підтримки коливається в межах 60–70%. Цифри залежать від способу проведення соціологічного опитування та формулювання запитань.

ВИХІД ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ З ЄС

Згідно з проведеними після “Брекситу” дослідженнями, прихильниками виходу Британії з ЄС були здебільшого люди літнього віку, а також ті, хто має невеликий дохід або є безробітними. Водночас за збереження членства голосували переважно представники середнього класу і молодь.

ВИКОРИСТАННЯ ЄВРО

Деякі країни, які не є членами ЄС і Єврозони, використовують євро в якості своєї валюти. Такими країнами є, наприклад, Чорногорія і Косово.

ЩО ТАКЕ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ?

Він же Європейська Співдружність, Євросоюз чи просто ЄС – економічний і політичний союз 27 держав розташованих в Європі

Євросоюз – не держава, хоча має ознаки, властиві державам, наприклад, символіку та валюту. Управління здійснюється через наднаціональні інституції – на кшталт Європейського парламенту, який обирається кожні п'ять років громадянами ЄС, Центрального банку і суду.

В Європейському Союзі немає однієї столиці, втім фактично цю функцію виконує бельгійський Брюссель. Окремі євроінституції також розташовані в Люксембурзі, Страсбурзі (Франція) і Франкфурті-на-Майні (Німеччина).

Жителі Євросоюзу користуються значними перевагами, що стали результатом єдності різних за своїм потенціалом держав. Сильніші "підтягують" слабших, а відсутність кордонів усередині ЄС збільшує можливості для роботи, торгівлі, подорожей, навчання.

В ЄС діє спільний ринок, товари і послуги безперешкодно рухаються між країнами. Для цього ухвалені відповідні стандартизовані закони. Єдиний внутрішній ринок забезпечує доступ до чотирьох свобод: свободи руху товарів, послуг, людей і спрощення доступу до фінансових ресурсів.

А ще в ЄС немає паспортного контролю, тобто кожен його житель може вільно подорожувати Євросоюзом, маючи в кишені лише, наприклад, водійські права.

Україна, слідуючи закріпленим у Конституції курсом на членство в Європейському Союзі, теж поступово приводить своє законодавство у відповідність до вимог ЄС. Це необхідно для повноцінної інтеграції і є свого роду «базою» для зростання національної економіки, а відтак – рівня життя українців.

Отже, якщо коротко підсумувати, що таке Європейський Союз, то можна сказати, що це переваги для простих людей, які стали можливими завдяки єдності демократичних держав Європи. Переваги вільно обирати країну для роботи і проживання, вільно подорожувати або навчатися, вільно торгувати та почуватися захищеним.

Хоч Євросоюз – не держава, проте він має характерні державні ознаки, як-от прапор, гімн і девіз. Це дозволяє жителям ЄС навіть на символічному рівні відчувати свою приналежність до єдиного світоглядного простору.

Прапор Європейського Союзу – синє тло, на якому розташоване коло з 12 золотих зірок. На відміну

від, наприклад, прапора США, кількість зірок пов'язана не з кількістю країн у Союзі. Вони ознаменують ідеали єдності, солідарності та злагоди між народами Європи. А коло репрезентує єдність.

Гімном Європейського Союзу стала інструментальна версія «Оди радості» одного з найвидатніших європейських композиторів Людвіга ван Бетховена, що була написана на вірш знаменитого поета Фрідріха Шіллера. Гімн ЄС відображає спільні для всіх європейців цінності та ідеали свободи, миру й солідарності.

Девіз *In varietate concordia* (з латини – «Єдність у різноманітності») наголошує, що народи континенту об'єдналися заради миру та процвітання, і в цій єдиній європейській родині є місце різним країнам і культурам.

Отже, якщо підсумувати, то головними акцентами символіки ЄС є рівність, єдність і повнота – як здатність людей жити в мирі та добробуті, незалежно від мови, національної культури чи протиріч, що існували в минулому.

ЦІКАВИЙ ФАКТ

Населення Європейського Союзу становить близько 440 мільйонів осіб, а загальний номінальний внутрішній валовий продукт складає майже 17 трлн доларів США. Це третє і друге місце у світі відповідно.

27

ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ ЄС

Для вступу до Євросоюзу країна-кандидат повинна відповідати Копенгагенським критеріям.

24

ОФІЦІЙНІ МОВИ

Всі вони є відображенням різноманітності культур в ЄС.

16.6

МЛРД ЄВРО

складає ВВП Європейського Союзу. Він є другою економікою у світі.

95

МЛН ГРОМАДЯН ЄС

володіють німецькою мовою, як рідною.



Олександр ШЕВЧУК

кандидат юридичних наук, асистент кафедри міжнародного права Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка

GDPR ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ

Історично Україна завжди була центром розробки програмного забезпечення, технологічних рішень для аналізу та обробки даних.

ІТ-індустрія є одним з найбільш швидкозростаючих і найбільш перспективних секторів української економіки. Вона має потужний потенціал для того, щоб стати основним чинником для цифрової трансформації економіки України та залучити на ринок нові якісні робочі місця, допомагаючи Україні адаптуватися до глобальних економічних умов.

ІТ-індустрія є важливим фактором для цифрової трансформації економіки України під час війни і у період післявоєнної відбудови України.

В Україні важливим сегментом діяльності ІТ-індустрії є надання послуг з аутсорсингу програмного забезпечення. Її основні клієнти розташовані в ЄС та США.

З прийняттям Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних) (надалі - GDPR) багато українських компаній повинні дотримуватись положень GDPR, а їхні клієнти повинні вжити додаткових заходів для передачі персональних даних в Україну для цілей надання таких послуг.

Важливо зазначити, що GDPR має екстериторіальну дію і застосовується до всіх суб'єктів, які обробляють персональні дані резидентів і громадян ЄС, незалежно від їх юрисдикції.

Дія GDPR поширюється на українські компанії якщо:

«ІТ-індустрія є важливим фактором для цифрової трансформації економіки України під час війни і у період післявоєнної відбудови України»

- компанія здійснює діяльність в ЄС (постачання товарів, виконання робіт, надання послуг резидентам ЄС); або
- у компанії є працівники - громадяни чи резиденти ЄС; або
- компанія має представництво в ЄС; або
- компанія використовує хмарні системи, сервери розташовані в ЄС; або
- компанія здійснює моніторинг діяльності своїх клієнтів та покупців в ЄС (наприклад, маркетингові дослідження).

Таким чином, GDPR безпосередньо впливає на українські компанії, які пропонують послуги та товари громадянам ЄС (наприклад, ІТ-компанії, дизайн-студії, компанії охорони здоров'я, туристичні агенції тощо) та компанії, які обробляють персональні дані громадян ЄС (наприклад, рекламні фірми, маркетингові фірми, дослідницькі компанії та багато іншого).

Українські компанії стикаються з викликом дотримання нових регуляторних заходів для забезпечення передачі персональних даних та їх обробки відповідно до GDPR.

Компанії з офісами розробки в Україні повинні забезпечити дотримання безпеки персональних даних осіб при кожній новій обробці даних, збираючи мінімальну кількість необхідних персональних даних. Після вступу в силу GDPR, багато компаній вклали значні гроші і час для приведення діяльності з обробки персональних даних у відповідність до GDPR.

Українські компанії також повинні забезпечити, щоб вони мали інфраструктуру та технічні можливості для безпечної передачі та обробки даних відповідно до вимог GDPR. Ці технічні можливості включають шифрування, анонімність даних та інші механізми.

Задля реалізації такої мети важливо вже зараз проводити навчання та готувати спеціалістів, які будуть займати посади відповідальних осіб з питань захисту персональних даних (data protection officer в ЄС) в українських компаніях.

Уже зараз на українському ринку праці стрімко росте попит на спеціалістів у галузі приватності, і з кожним днем з'являються нові вакансії.

Хто ж ця відповідальна особа з питань захисту персональних даних і якими професійними навичками і знаннями має володіти у розумінні GDPR

Згідно зі статтею 37 GDPR, відповідальна особа з питань захисту персональних даних повинна призначатися в усіх державних органах, а також там, де головною складовою діяльності контролера або процесора є «регулярний і систематичний моніторинг суб'єктів даних у великих масштабах» або коли організація здійснює обробку у великих масштабах «спеціальних категорій персональних даних» (як-от про расове або етнічне походження, політичні переконання, релігійні вірування та інші критерії, визначені у статті 9 GDPR).

Стаття 37 GDPR не встановлює кваліфікації, яку відповідальна особа з питань захисту даних повинна мати, але вимагає від неї «знань законодавства й практики із захисту персональних даних на рівні експерта». Положення Преамбули GDPR передбачають, що рівень необхідних спеціальних знань «має встановлюватися, зокрема, виходячи зі специфіки діяльності із захисту персональних даних і необхідного ступеню захисту персональних даних, оброблюваних контролером або процесором».

Завдання відповідальної особи з питань захисту даних окреслюються у статті 39 GDPR та включають:

- інформування й консультування контролера або процесора та їхніх співробітників щодо їхнього обов'язку виконувати вимоги GDPR та інші положення законодавства із захисту персональних даних;

- моніторинг дотримання вимог GDPR та інших норм законодавства із захисту персональних даних, зокрема, здійснення керівництвом внутрішньо-організаційною діяльністю із захисту персональних даних, навчання персоналу, зайнятого захистом персональних даних, і проведення внутрішніх аудитів;

- консультування щодо аналізу впливу на захист персональних даних у випадках, передбачених положеннями ст. 35;

- співробітництво з наглядовим органом і виконання функцій контактної особи для звернень наглядового органу з питань, які стосуються обробки персональних даних;

«Уже зараз на українському ринку праці стрімко росте попит на спеціалістів у галузі приватності, і з кожним днем з'являються нові вакансії»

Відповідно до GDPR відповідальною особою з питань захисту персональних даних, окрім обов'язків, наділяються багатьма повноваженнями. Вони вправі наполягати на виділенні компанією ресурсів на свою діяльність і підвищення своєї кваліфікації. Вони повинні

мати доступ до співробітників компанії, залучених до обробки даних та її діяльності, значний рівень незалежності у виконанні своїх функцій.

Відповідальним особам з питань захисту персональних даних прямо гарантується значний рівень незалежності у виконанні ними їхніх службових обов'язків, а також право виконання інших функцій за умови, що це не створює конфлікту інтересів. GDPR прямо запобігає звільненню або накладанню на відповідальних осіб з питань захисту персональних даних стягнень за виконання їхніх обов'язків і не встановлює обмежень щодо тривалості обіймання ними їхньої посади.

Таким чином, відповідальна особа з питань захисту даних має бути особою, яка має фахові знання, професійні навички та досвід роботи у сфері захисту персональних даних та здатна виконувати роль координатора діяльності із захисту персональних даних окремого контролера чи процесора та водночас виступати контактною особою для взаємодії з наглядовим органом.

Як в ЄС та Україні проводиться навчання спеціалістів у галузі приватності

За інформацією, наданою Європейською Комісією, починаючи з 2017 року, Європейський Союз загалом виділив 5 мільйонів євро на реалізацію 19 проєктів з надання підтримки у впровадженні GDPR.

Станом на травень 2020 року, у межах трьох етапів фінансування було отримано фінансову підтримку у розмірі 5 мільйонів євро. Два останні етапи присвячено підтримці зусиль національних органів із захисту персональних даних з метою налагодження зв'язку з громадянами та малим і середнім бізнесом.

Агентство із захисту персональних даних Хорватії щотижня проводить регулярні тренінги, присвячені низці завдань і функцій інспекторів із захисту персональних даних, що впливають із GDPR. Ці тренінги проводяться окремо для державного та приватного секторів, що дозволяє зосередитися на проблемах конкретного сектора, а також додатково на тему окремих видів діяльності, як-от сектор безпеки. Документи та брошури за підсумками цих тренінгів розміщуються на вебсайті Агентства із захисту персональних даних Хорватії.

У рамках проєкту ЄС з проведення інформаційних кампаній для малого та середнього бізнесу Агентство із захисту персональних даних Хорватії та Комісія з питань захисту даних Ірландії у своїй повсякденній роботі зауважили, що у застосуванні GDPR малим та середнім бізнесом досі має місце велика кількість випадків

його неоднозначного тлумачення. Ці висновки підтверджуються великою кількістю письмових запитів і навіть більшою кількістю телефонних звернень, що отримують ці два органи щодня. Завдяки цьому проєкту Агентство із захисту персональних даних Хорватії та Комісія з питань захисту даних Ірландії мають додаткову можливість за допомогою практичних семінарів, презентацій та освітніх матеріалів сприяти повномасштабному впровадженню такими суб'єктами GDPR і розумінню ними важливості захисту персональних даних.

«Головний ресурс нашої держави - це людський капітал»

Державна інспекція із захисту персональних даних Литви інформує громадськість за допомогою інформаційних інструментів і методичних документів, участі у зустрічах з представниками державного і приватного секторів та презентацій у рамках інших заходів.

Орган із захисту персональних даних Австрії розміщує велику кількість інформації на власному вебсайті та публікує важливі рішення органу в інформаційному бюлетені.

Інспекція із захисту персональних даних Естонії організувала телефонну гарячу лінію для контролерів і операторів даних, суб'єктів даних, інших органів державної влади.

Інспектор із захисту персональних даних Кіпру проводить інформаційну кампанію із захисту даних для контролерів і операторів даних з метою підвищення кваліфікації державних службовців, відповідальних за забезпечення захисту персональних даних, а також інформаційні кампанії для широкого загалу і для студентів.

Орган із захисту персональних даних Греції робить публічні виступи, організує інформаційні дні та наукові конференції.

Орган із захисту персональних даних Польщі публікує щомісячний інформаційний бюлетень для інспекторів із захисту даних.

CNIL (Франція) очолює інформаційні кампанії із захисту персональних даних, спрямовані на широку громадськість, у засобах масової інформації, на власному вебсайті, у соціальних мережах та у рамках цільових семінарів. CNIL також бере участь у конференціях, семінарах і практикумах, щоб донести важливу інформацію і знання.

Великобританії (ICO) розпочав кампанію з інформування про захист персональних даних серед британських споживачів. Кампанія проводиться згідно з рекомендаціями Офісу щодо аналізу даних опитувань у політичних цілях. У рамках кампанії споживачів

вачам було запропоновано багато ресурсів, зокрема доступні для скачування пам'ятки про захист персональних даних і рекламу, а також інформацію про права людини відповідно до GDPR.

Україна

Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини та Офіс Ради Європи в Україні започаткували ініціативу (онлайн курс) підвищення обізнаності українців у сфері захисту персональних даних. Цей курс складається з двох частин: перша частина (загальна) – для широкої аудиторії, друга частина (професійна) – для фахівців у сфері захисту персональних даних та громадян, що прагнуть глибше розібратися у даній тематиці.

Також, в Україні створено онлайн-курс програми Ради Європи HELP: «Персональні дані і приватне життя». Курс першочергово розрахований на фахівців у галузі права (суддів, прокурів, адвокатів), однак також може бути корисним для національних інституцій захисту персональних даних, громадських організацій та осіб, які працюють у цій сфері.

«Вкрай важливо вже зараз готувати спеціалістів у тих галузях, які відповідають потребам часу і стануть в майбутньому основою для розвитку і відновлення економіки України»

Варто зазначити, що систематичне проведення семінарів, тренінгів, лекцій, практикумів для державних службовців, і співробітників приватних компаній з теоретичних та практичних аспектів захисту персональних даних, сприятиме підвищенню їх знань і кваліфікації, як відповідальних осіб з питань захисту персональних даних.

Насамкінець, слід підсумувати, що головний ресурс нашої держави - це людський капітал. Для розвитку економічного потенціалу України і з урахування євроінтеграційних прагнень нашої держави в контексті підготовки до майбутнього вступу України в ЄС, вкрай важливо вже зараз готувати спеціалістів у тих галузях, які відповідають потребам часу і стануть в майбутньому основою для розвитку і відновлення економіки України.



МОТИВАЦІЯ



«Ми заробляємо на життя тим, що отримуємо. Ми створюємо життя тим, що віддаємо».

— Вінстон ЧЕРЧИЛЛЬ



«Завданням лідера є взяти людей звідки вони знаходяться, де вони не були».

— Генрі КІССІНДЖЕР



Ольга ШПАКОВИЧ

доктор юридичних наук, професор кафедри порівняльного і європейського права Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЛІДЕРСТВО – ОСНОВА ПРОГРЕСИВНОГО УСПІХУ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасний світ та виклики, які постали перед міжнародним співтовариством, громадянським суспільством та кожним громадянином і громадянкою в Україні, потребують значного вкладу та зусиль з боку сучасної молоді в своє майбутнє і майбутнє прийдешніх поколінь.

Згадаємо слова Генрі Кіссінджера – політолога, дипломата, одного із найвідоміших та найвпливовіших дипломатів США та світу – який свого часу відзначав:

«Завдання лідера полягає в тому, щоб привести своїх людей з того місця, де вони перебувають, туди, де вони ще не були».

Нинішня геополітична ситуація та позиціонування України як впливового і авторитетного актора міжнародних відносин, роль якого значно посилилася в останні роки, потребує рушійного механізму та ефективного інструменту в реалізації як внутрішньої, так і зовнішньої політики нашої держави. Отримання статусу кандидата на членство в ЄС 23 червня 2022 року, рішення Європейської Ради про початок переговорів про вступ України в ЄС, розробка і створення спеціального міжнародного трибуналу щодо злочину агресії РФ проти України на міжнародній арені і робота на дипломатичному фронті із залучення країн до коаліції, початок роботи Міжнародної коаліції за повернення українських дітей та інші досягнення України, завдячуючи очільникам держави, державним органам влади, лідерам громадянського суспільства, народу України, Збройним силам України. Просування, відстоювання та захист інтересів нашої держави потребує значних зусиль і в першу чергу – лідерства.

«Наразі існує велика кількість напрямків, які потребують узгодженої координації дій»

Спрямувати діяльність людей на досягнення певної мети – європейської та євроатлантичної інтеграції, як основи зовнішньополітичної діяльності України – потребує комплексу якостей і компетентностей, якими володітимуть майбутні євроінтегратори та євроінтеграторки, експерти та експертки поствоєнного відновлення, паралельно з процесами євроінтеграції. Візія майбутніх перспектив для України повинна

«Завдання лідера полягає в тому, щоб привести своїх людей з того місця, де вони перебувають, туди, де вони ще не були»

бути орієнтиром прийдешнього покоління і молоді, компонентами ефективного лідерства яких будуть: інклюзія, розширення можливостей, цілеспрямованість, етична поведінка та орієнтація на процес.

Так, саме здатність спрямовувати окремих осіб та групу до нових горизонтів і незвіданих територій, культивувати зростання, інновації, створювати можливості для розвитку своєї країни і громадян, активно працювати над впровадженням змін і прогресу, сприяти

євроінтеграційним процесам всередині держави – лідери повинні зосереджуватися на продовженні реалізації стратегічного курсу України.

Наразі існує велика кількість напрямків, які потребують узгодженої координації дій; шлях, який проходить Україна в її прагненні до миру та безпеки, забезпеченні кращого майбутнього наступним поколінням; потреба в покращенні

ні комунікації на рівні місцевих і регіональних органів влади: євроінтеграція, початок переговорів про вступ і гармонізація законодавства України з правом ЄС, паралельно із Угодою про асоціацію, поствоєнне відновлення, притягнення РФ до відповідальності, набуття Україною членства в НАТО, – саме ініціативність України є тією рушійною силою, а експерти майбутнього покоління – забезпечують досягнення поставленої мети.

Лідери розширюють кордони, відходять від концепції збереження статусу кво і заглиблюються у невідоме, просуваючись до незвіданих сфер, а не просто зберігаючи теперішній стан речей.

Візіонерське лідерство, вихід за межі комфорту і натхненний рух

«Лідер завжди повинен бути впевнений у собі, витривалим, допитливим та товариським, відповідальним та цілеспрямованим, працювати в команді»

і спрямування діяльності до нових висот, а також культурної відкритості, інновацій і постійного зростання своєї держави.

Однозначно «...привести своїх людей з того місця, де вони перебувають, туди, де вони ще не були» - завдання майбутніх лідерів як в призмі набуття повноправного членства України в ЄС, що відкриє значні можливості як для населення України, фізичних осіб, так і для підприємств, установ і організацій; посилення оборонних спроможностей і вступ до НАТО також відкриє нові можливості для України.

Кожен лідер повинен мати свого ментора. В сучасному світі менторство — це наставництво, але не в чистому вигляді, а в поєднанні з консультуванням, коучингом та навіть психологічною допомогою. В певні моменти життя ментором для людини можуть бути рідні, більш досвідчені друзі, викладачі, колеги, а іноді навіть і незнайомі люди. Різниця лише в тому, що у взаємодії з ними людина отримує тільки якісь певні сторони менторства, а коли мова йде про взаємодію із досвідченим ментором — той здійснює цю діяльність комплексно та професій-

но. Найголовніше завдання ментора — мотивувати майбутнього лідера до постійного розвитку та самовдосконалення. Ментор повинен ділитися своїми знаннями та досвідом, допомагати навчатись та зростати, передавати знання, навички, вміння.

Майбутній лідер у будь-якій сфері професійного життя повинен вміти визначати стратегію та етапи досягнення поставлених цілей як особисто, так й в колективі; налагоджувати зв'язок та контактувати із колегами, підлеглими та товаришами; підтримувати персонал у його прагненні до розвитку; розподіляти контроль та ін.

«Кожен лідер повинен мати свого ментора. В сучасному світі менторство — це наставництво, але не в чистому вигляді, а в поєднанні з консультуванням, коучингом та навіть психологічною допомогою»

Лідер завжди повинен бути впевнений у собі, витривалим, допитливим та товариським, відповідальним та цілеспрямованим, працювати в команді.

Лідер у команді ставить мету та завдання для команди, розподіляє повноваження та контролює команду, створює середовище, у якому кожен зможе реалізувати поставлену мету.

Для того, щоб уся команда успішно дійшла до поставленої мети, лідер не повинен бути освічений в усіх галузях. Набагато важливіше зібрати навколо себе таку команду, щоб кожен мав компетентність у своїй справі. А мотивацію команди, бажання працювати на результат, захист інтересів, а також прийняття рішень у кризових ситуаціях бере на себе лідер.

Справжні лідери не просто керують людьми, вони надихають, об'єднують і змінюють світ навколо себе. Один з секретів лідерства полягає в усвідомленні важливості цінностей та моральних принципів.

Одним з цікавих прикладів лідера, який надихає, можна назвати Говарда Шульца. Коли він повернувся у Starbucks на посаду генерального директора після майже восьмирічної перерви, то помітив, що унікальне приготування кави Starbucks, орієнтоване на клієнтів, тепер не вважається у компанії пріоритетом. Натомість на першому плані були автоматизація процесів та диверсифікація ризиків. Так, обидва напрямки допомагали досягати продуктивності й зростання. Втім, Говард вжив заходів, щоб змінити стратегію компанії у сторону покращення саме клієнтського досвіду. Для цього він у лютому 2008 року зачинив понад 7000 магазинів у США на три години, щоб перенавчити барист мистецтву приготування якісного та смачного еспресо. Говард Шульц не залишив жодних сумнівів щодо правильності своїх дій. Адаже, на його думку, так мають робити лідери, які надихають, щоб компанія розвивалася. Таке інвестування не тільки підвищить моральний дух і ефективність команди, але й підготує працівників до більш відповідальних позицій у компанії.

Інший приклад - Саття Наделла, генеральний директор Microsoft, в один з періодів свого керівництва зрозумів, що Microsoft потребує культурної трансформації. Він почав моделювати поведінку, яку хотів, щоб менеджери компанії повторювали. Саття запитував думки кожного, з ким спілкувався, і чуйно слухав те, що вони мали сказати. Він ставив запитання, демонструючи, що його роль полягає у підтримці, а не засудженні. Генеральний директор закликав людей відкрито говорити про свої помилки та вчитися на них. Це допомогло зміцнити свій ста-

тус лідера, який може надихати.

Нині наше суспільство потребує лідерства у всіх сферах, адже лідерство — це відкриття нових можливостей, досягнення звершень і розширення горизонтів, лідери — провідники до перспективного майбутнього України.

У сучасних євроінтеграційних процесах особливо необхідно посилення ролі, спроможності, залучення та практичного внеску молодого покоління (студентів, активної молоді з цільових регіонів), представників/представниць органів місцевої влади та лідерів громадянського суспільства в інтеграцію України з Європейський Союз, підготовку до переговорів про вступ України в ЄС, а також в процесі поствоєнного відновлення України, як наступних лідерів та лідерок України.

«Справжні лідери не просто керують людьми, вони надихають, об'єднують і змінюють світ навколо себе»

МОТИВАЦІЯ



«Лідер найкращий, коли люди ледве знають про його існування, коли його робота зроблена, його мета досягнута, вони скажуть: ми зробили це самі».

— ЛАО-ЦЗИ

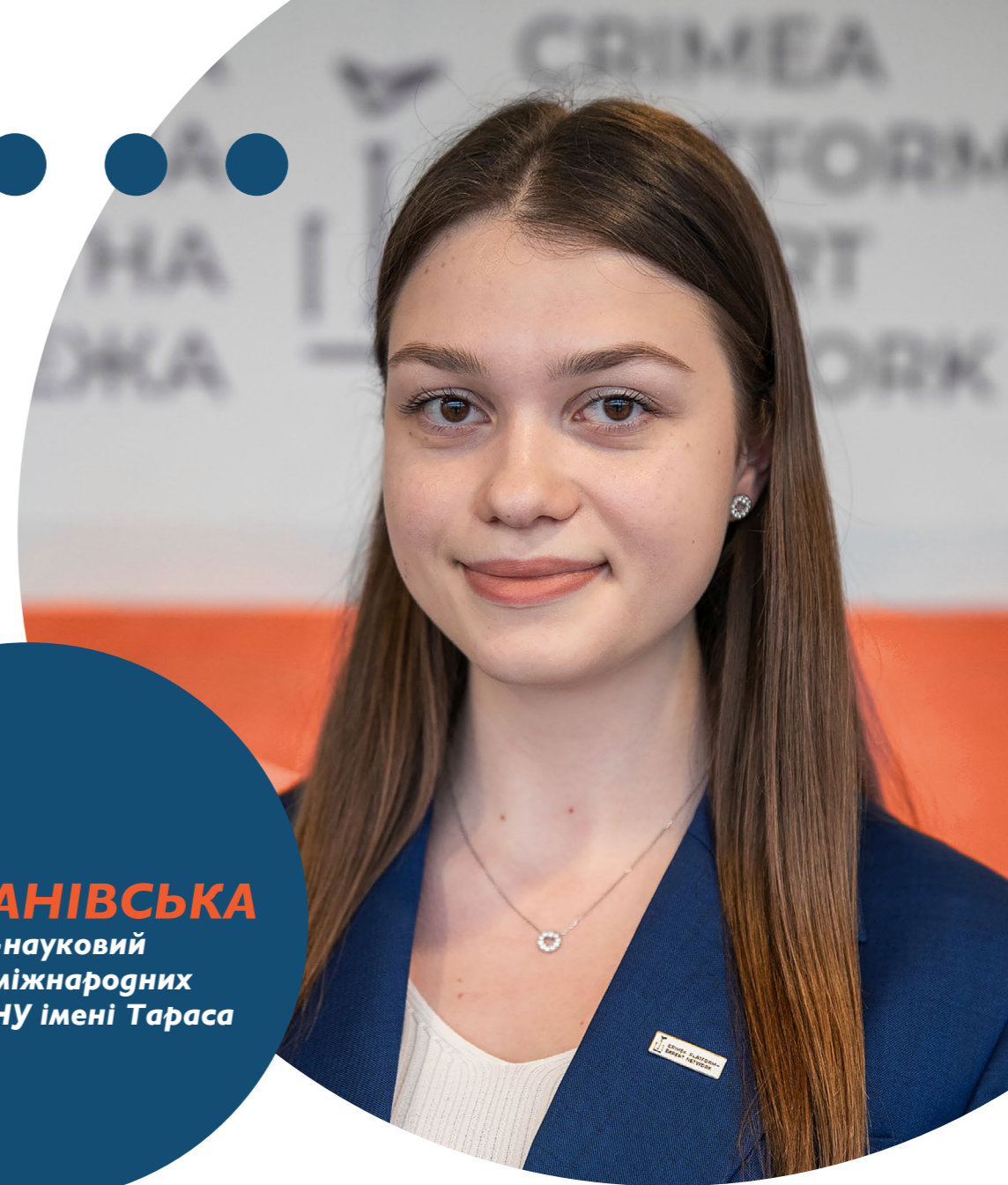


«Хороший лідер знає, що є правдою;
Злий лідер знає, що продає краще».

— КОНФУЦІЙ



Анна
КРИЖАНІВСЬКА
Навчально-науковий
інститут міжнародних
відносин КНУ імені Тараса
Швченка



БУТИ ЛІДЕРОМ У СВОЇЙ ДЕРЖАВІ

Безумовно, кожен президент – лідер, але не кожен лідер повинен бути президентом, щоб змінити суспільство на краще.

Кожен день – час стати лідером. Для себе, для своїх друзів і близьких, для студентського колективу університету або колег на роботі. Час стати лідером для своєї держави і це лідерство починається з найменших кроків – прагнення до перемоги, до європейського майбутнього України.

«Мета лідерства – це не просто продуктивність і сталість, як прийнято вважати, а зміни і розвиток»

Спільна діяльність людей охоплює такі компоненти: спільну мету, конкретні завдання, спільний мотив, спільні дії та спільний результат. Коли багато хто працює заради єдиної цілі, виникає природна потреба в координаторі цих зусиль. Лідер постає багатогранною особистістю: натхненником, планувальником, керівником, порадиником, але перш за все він є рівним іншим людям, адже лідерство – це не про бездумне підпорядкування «підлеглих» наказам, а всього лише мистецтво правильно надихнути і спрямувати людей, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал повністю, на виконання певного завдання, яке об'єднує команду.

Мета лідерства – це не просто продуктивність і сталість, як прийнято вважати, а зміни і розвиток, адже що вищим є рівень лідера, то важче утримати цю позицію. Існує піраміда лідерства, що починається зі «стану», коли люди підпорядковуються керівнику просто тому, що його

призначили, та закінчується «вершиною», коли за людиною йдуть тому, що бачать в ній особистість, яка дійсно здатна змінити світ. Будь-який лідер, який лише починає свій шлях, повинен пройти не один етап, проте кожен наступний із них – «відносини» (коли люди добровільно прямують

за лідером, з яким склалися хороші міжособистісні відносини), «продуктивність» (повага до лідера, тому що він приносить користь спільній справі), «розвиток» (люди слідує за лідером, бо він багато чого зробив і робить для спільної мети) – закріпить його позицію в суспільстві та допоможе віднайти правильний вектор руху вперед і команду, яка щиро підтримуватиме ініціативи.

Молоді лідери – це саме те, чого потребує світ сьогодні, зокрема й Україна, адже на протигагу традиційним віруванням про виняткову важливість досвіду, отриманого з віком, свіжі й інноваційні ідеї та

погляди на суспільні процеси є набагато пріоритетнішими в еру глобалізації та певної нестабільності. Саме цей факт є запорукою створення різноманітних молодіжних громадських об'єднань, молодіжних дорадчо-консультативних рад при органах державної влади, а також встановленням Законом України «Про зайнятість населення» квоти робочих місць для працевлаштування молоді органами місцевого самоврядування.

У наш час молоді лідери та експерти цінуються також і тому, що мають більш широкий світогляд та є традиційно відкритішими до нових можливостей, як-от свідчать численні опитування на тему підтримки євроінтеграції українцями, де молодь стабільно висловлює вищий рівень небайдужості до членства України в ЄС.

Звісно, в умовах війни в Україні, на жаль, не кожен може глибоко продумати й ретельно вибудувати свою життєву стратегію, що є ключовим етапом на шляху до опанування лідерських навичок та їхнього активного використання. Це спонукає людей прагнути до чогось більшого, до можливості, яка гарантує хоча б якийсь рівень певності та безпеки. Тому постійне самовдосконалення й здобуття нових знань та вмінь і їхня подальша імплементація у власні перспективи допомагає вибудувати фундамент лідерської позиції.

«Лідер українського суспільства зокрема й розділяє європейські цінності, які вже понад 10 років впроваджуються в нашій країні».

Що, як не запозичення іноземного досвіду приходить у такому випадку на порятунок?

мують людину як провідника свого оточення в ширше суспільство, що сприяє процесу євроінтеграції.

«Молоді лідери – це саме те, чого потребує світ сьогодні»

Лідер українського суспільства зокрема й розділяє європейські цінності, які вже понад 10 років впроваджуються в нашій країні. Оскільки Європейський Союз засновує свою діяльність на таких цінностях, як: людська гідність, свобода, демократія, рівність, верховенство права та права людини – Україна підтримує всі ці принципи у своїй боротьбі, тим самим захищаючи цивілізований світ від держави-агресора.

«Озирніться навколо, і ви знайдете такі приклади лідерства, відважності, служіння серед своїх родичів чи друзів, знайомих чи колег. Ви й самі можете бути таким лідером. Або стати ним. Бо ця війна – також час чесних відповідей про себе, свої цінності та переконання. Час, коли потрібно брати на себе відповідальність та перемагати», – зазначає Сєвгіль Мусаєва, головна редакторка «Української правди», під час оголошення списку 100 українських лідерів в умовах війни в листопаді 2023 року.

Ціннісно-орієнтований лідер усвідомлює, що його переконання є орієнтиром для послідовників і саме цими принципами потрібно керуватися при прийнятті рішень, аби здобути довіру та легітимність у суспільстві. Розуміння важливості цього аспекту допомагає створювати більш справедливий і відкритий світ, де лідери працюють не лише на користь собі, а й для великого спільного блага. Європейські цінності фор-

Усе це створює образ лідера українського суспільства, яким може стати будь-яка небайдужа до майбутнього своєї країни людина. Доволі широке коло акторів інформаційного поля України, а саме: студенти, активна молодь, представники органів місцевої влади та вже впізнавані лідери громадянського суспільства – таким чином можуть безпосередньо посилити свою роль та зробити власний внесок у процес євроінтеграції України. Активна позиція таких людей, безперечно, робить європейське майбутнє держави все ближчим і ближчим, адже лідери суспільства допомагають зрушити з місця переговорний процес нашого вступу до ЄС та гармонізацію українського правового й соціального поля з європейським.

Тому лідером може стати кожен, важливо зробити перший крок: нехай це буде проведення просвітницького заходу для однолітків у вашому навчальному закладі, робота в громадській організації чи заснування власної команди, яка змінить Україну на краще!

«Час стати лідером для своєї держави і це лідерство починається з найменших кроків – прагнення до перемоги, до європейського майбутнього України».



ПРОЄКТ USAID/ОТІ

«ЗМІЦНЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДОВІРИ»

Із 2014 року Офіс перехідних ініціатив (ОТІ) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) працює в Україні для зміцнення національної єдності та підтримки реформ в Україні на її шляху до євроатлантичної інтеграції. Після повномасштабного вторгнення Росії ОТІ адаптував ініціативу «Зміцнення громадської довіри» (UCBI) для посилення допомоги від американського народу.

Проєкт UCBI 4, що реалізується компанією «Кімонікс Інтернешнл Інк.», є гнучким механізмом швидкого реагування, що спрямований на надання допомоги громадянам, громадянському суспільству та державним органам України, сприяючи об'єднаному, демократичному та орієнтованому на Європу відновленню в регіонах, що найбільше постраждали від повномасштабного вторгнення Росії.

ЦІЛІ ПРОГРАМИ

Крізь призму зусиль з реінтеграції ця фаза програми UCBI зосереджується переважно на прифронтових і звільнених регіонах Чернігівщини, Дніпропетровщини, Харківщини, Херсонщини, Миколаївщини, Одещини, Сумщини та Запоріжжя. Утім, програма також надаватиме підтримку стратегічним ініціативам у галузі державного управління, медіа, культури та громадянського суспільства.

Пріоритетними для UCBI 4 є підходи, що підтримують відновлення довіри в громадах, зміцнюючи соціальну згуртованість, сприяючи відновленню впевненості в органах місцевого самоврядування та поглибленню сучасної української ідентичності.

ФАКТИ ПРО ПРОГРАМУ

- Проєкт UCBI співпрацює з волонтерською організацією «Добробат» для подолання наслідків масштабних руйнувань інфраструктури у звільнених регіонах. UCBI надав матеріали для косметичного ремонту, а також операційно-логістичну підтримку, що допомогло «Добробату» збільшити свою мережу волонтерів від 30000 до 40000 людей, розширити свою сферу діяльності з 4 до 7 областей, розібрати завали та здійснити ремонт понад 50 громадських будівель, покращити свої зусилля зі збору коштів для забезпечення безперервної роботи.
- Для подолання викликів, що постали перед малим і середнім бізнесом у прифронтових громадах, UCBI співпрацює із ГО «Молодіжний рух SHIFT» і «Шум Рейв» для проведення «Check-In Dnipro», дводенного фестивалю в місті Дніпро, який зібрав переміщені та місцеві бізнеси, митців, активістів та громадськість, створивши можливості для нетворкінгу та просування культурних ініціатив. І переміщені, і місцеві бізнеси повідомили, що цей захід, який відвідали понад 1000 людей, створив можливості для ділової співпраці та став успішною нагодою продати свою продукцію та прорекламувати свої бренди.

- Оскільки пес-сапер Патрон став національним кумиром і символом відваги в перші місяці повномасштабного вторгнення, особливо для дітей, UCBI надав підтримку в створенні I-го сезону анімаційного серіалу «Пригоди Патрона», який навчає дітей правилам мінної безпеки та містить позитивний меседж про українську національну ідентичність. Серіал переглянуло понад 6 мільйонів людей.
- З метою підтримки культурних і креативних заходів у прифронтових громадах ОТІ співпрацює із ГО «ЦУКР», зміцнюючи громадський оптимізм шляхом розширення фестивалю «Ніч музеїв». Загалом, в 40 локаціях по всьому місту пройшли культурні заходи, такі як мистецькі фестивалі і музичні концерти. Ці заходи сприяють зусиллям з раннього відновлення та створюють простори для згуртованості та стійкості українського суспільства.



Посилання на Facebook сторінку програми

МОТИВАЦІЯ



«Лідерство – це не справа керівника.
Лідерство – це справа серця».

— Джеймс КУЗЕС і Баррі ПОЗНЕР



«Служіння людям означає зростання
їхнього потенціалу та означає, що
кожен може зробити свій внесок».

— Хуана БОРДАС

UAExperts

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «UA EXPERTS»

«UA Experts» – це об'єднана команда експертів, науковців, практиків, миротворців, що більше 10 років здійснює активну правозахисну, соціальну та дослідницьку діяльність.

НАША МІСІЯ: СТВОРЕННЯ ТА ВИХОВАННЯ НЕБАЙДУЖОГО СОЦІУМУ

У складі нашої організації, заснованої в 2013 році під час активізації суспільства до Революції Гідності, об'єднана команда фахівців-практиків та науковців. Пріоритетом діяльності є експертна, наукова, дослідницька допомога Державі в реформах, реалізація цілей сталого розвитку ООН, цілей Стратегії Уряду та Плану Дій Уряду, а також реалізації Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

- Експертна, наукова, дослідницька допомога державі в реформах, досягненні цілей сталого розвитку ООН, формуванні та реалізації цілей Стратегії Уряду та Плану Дій Уряду, а також реалізації Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським союзом.
- Утвердження верховенства права та розробка антикорупційної політики.

ПІДТРИМКА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ, СИСТЕМНА КООПЕРАЦІЯ З ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЮ ПАЛАТОЮ УКРАЇНИ ТА WORLD TRADE CENTER.

- Підтримка та розвиток людського капіталу.
- Впровадження ефективного врядування.
- Сприяння розвитку сфери безпеки та оборони.
- Утвердження та реалізація принципів Стамбульської Конвенції щодо захисту жінок від домашнього гендерно-зумовленого насильства.
- Розвиток безкоштовної правової допомоги для іноземців в Україні, біженців, діаспор, соціальних груп, експатів, осіб без громадянства та переселенців.

ПРЕДСТАВНИЦТВА «UA EXPERTS» У СВІТІ

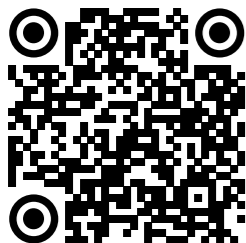
- Албанія та Республіка Косово
- Словаччина
- Італія
- Канада: на черзі

ОФІЦІЙНЕ ВИДАННЯ «UA EXPERTS»



НАШІ КОНТАКТИ:

вул. Трьохсвятительська, буд. ІІВ, Київ, Ukraine
info@ua-experts.org
ua-experts.org



Слідкуйте за подіями та новинами програми «Менторство для лідерів» на нашій сторінці в Facebook

МОТИВАЦІЯ



«Те, що ми робимо для себе, вмирає разом з нами. Те, що ми робимо для інших і світу, є і залишається безсмертним».

— Альберт ПАЙН



«Лідери не створюють більше послідовників, вони створюють більше лідерів».

— Том ПІТЕРС

КНИГИ ПРО ЛІДЕРСТВО

Команда програми «Менторство для лідерів» радить вам додати у свою бібліотеку низку книг, які сформуєть вас як лідера та допоможуть сформуєть своє призначення.



Нік Крейг

ЛІДЕРСТВО ПОЧИНАЄТЬСЯ З ПРИЗНАЧЕННЯ



Джейкоб Морган

ЛІДЕР МАЙБУТНЬОГО. 9 НАВИЧОК ТА ІДЕЙ, ЩО ЗРОБЛЯТЬ ВАС УСПІШНИМИ В НАСТУПНІ 10 РОКІВ



Джеко Віллінк, Лейф Бабін

АБСОЛЮТНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ. УРОКИ ЛІДЕРСТВА ВІД МОРСЬКИХ КОТИКІВ



Девід Рубенштейн

БУТИ ЛІДЕРОМ. МУДРІСТЬ ВІД ТИХ, ХТО ЗМІНИВ ПРАВИЛА ГРИ



Ден Гарднер, Бент Флівбьорг

HOW BIG THINGS GET DONE



Вінстон Черчилль

СЕО. 25 УРОКІВ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ БІЗНЕСУ



Деніел Коул

КНИГА КУЛЬТУРНИЙ КОД. СЕКРЕТИ УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМАНДІ



Алекс Фергюсон і Майкл Моріц

ЗАВДАННЯ ЛІДЕРСТВА ЧОМУ МЕНЕ НАВЧИЛО ЖИТТЯ І 27 РОКІВ У «МАНЧЕСТЕР ЮНАЙТЕД»



Деніел Гоулман, Річард Бояціс, Енн Маккі

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



ОФІС ВІЦЕПРЕМ'ЄР-МІНІСТРА
З ПИТАНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА
ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
УКРАЇНИ

UAExperts