

УДК 314.72

Завадовська Ю.Ю.

здобувач,

Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ ДОПОМОГИ ВИМУШЕНИМ МІГРАНТАМ У ПРОЕКТНИХ СИСТЕМАХ, ЩО ПІДДАНІ РУЙНУВАННЮ

### WAYS OF IMPROVING IDP ASSISTANCE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE PROJECT SYSTEMS SUBJECT TO DESTRUCTION

#### АНОТАЦІЯ

Стаття розглядає основні тенденції системи управління в реалізації проектів з швидкого відновлення територій, що приймають переселенців, за умов руйнування систем їх впровадження. Огляд тенденцій згруповано послідовно у напрямки: передумови, стратегічні і тактичні ходи та кадрові рішення. Визначено, що існують «природно несумісні» системи, а також отримано розуміння неперспективності підтримки таких систем. З'ясовано, що їх утримання їх є більш дорогим, аніж потенційна віддача від співробітництва. Водночас з'ясовано, що великим системам, окрім директивного менеджменту і контролю на операційному рівні, необхідний ще й досвід та стратегічний погляд, а також здатність іти на виправданий ризик і приймати відповідальні рішення, а коли означених рис немає, тобто система вважає їх такими, що не є гостро необхідними, то у випадку непередбачуваних сюрпризів управління чи нових викликів на фоні вже існуючого напруження система руйнується. Визначено шляхи запобігання руйнуванню систем проектного циклу за описаних умов.

**Ключові слова:** диспозиція руйнування, організаційне виснаження, організаційна ієрархія, кадрові рішення, сумісність систем.

#### АННОТАЦИЯ

Статья рассматривает основные тенденции системы управления в реализации проектов быстрого восстановления территорий, принимающих переселенцев, в условиях разрушения систем их внедрения. Обзор тенденций сгруппирован по следующим направлениям: предпосылки, стратегические и тактические ходы, кадровые решения. Определено, что существуют «природно несовместимые» системы, а также получено понимание бесперспективности поддержки таких систем. Выяснено, что их содержание является более дорогим, чем потенциальная отдача от сотрудничества. В то же время установлено, что большим системам, кроме директивного управления и контроля на операционном уровне, необходим еще и опыт и стратегический взгляд, а также способность идти на оправданный риск и принимать ответственные решения. Когда отмеченные элементы отсутствуют, то есть система считает, их они не являются остро необходимыми, то в случае непредвиденных изменений в структуре управления или новых вызовов на фоне уже существующего напряжения, система разрушается. Определены пути предотвращения разрушения систем проектного цикла в описанных условиях.

**Ключевые слова:** диспозиция разрушения, организационное истощение, организационная иерархия, кадровое решение, совместимость систем.

#### ANNOTATION

The article examines the main trends in quick recovery project management in the areas receiving displaced persons, under the conditions of destruction of their implementation systems. Review of trends has been consistently grouped in the areas of: background, strategic and tactical moves, and staffing decisions. It has been determined that there are «naturally incompatible» systems and understood the uselessness of support of cooperation of such systems. It was found that their sustaining is more expensive than

the potential impact of cooperation. In addition, it was found that a large system, in addition to control of policy management and operational levels, also requires experience and strategic view and the ability to take the justified risk and make responsible decisions, and when the aforementioned features do not exist, so that the system considers them as such that are not urgently needed, then in the case of unexpected changes or new management challenges against the backdrop of tension, the existing system collapses. The ways of preventing the destruction of the project cycle for the described conditions have been recommended.

**Keywords:** destruction disposition, organizational exhaustion, organizational hierarchy, staffing solutions, compatible systems.

**Постановка проблеми.** Великим системам, окрім директивного менеджменту і контролю на операційному рівні, необхідний ще й досвід та стратегічний погляд, а також здатність іти на виправданий ризик і приймати відповідальні рішення. Коли означених рис немає, тобто система вважає їх такими, що не є гостро необхідними, то у випадку непередбачуваних сюрпризів управління чи нових викликів на фоні вже існуючого напруження організація починає руйнувати сама себе. Члени проектної команди з останніх сил намагаються вирішити проблему там, де вона могла б і не виникнути у випадку, якщо би декілька місяців тому можна було приймати рішення з видом на перспективу. В такій системі починає переважати хаос.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Попередні дослідження такого типу для України з'явилися у 2015 р., серед дослідників можна згадати І. Добка (організаційно-гендерний підхід), Л. Тарасенка (ресурсно-правовий підхід), а також В. Середу (підхід на основі людського капіталу). Серед попередніх дослідників варто згадати Музиченко І.В. (НАВС, психологічні аспекти менеджменту в особливих умовах). В цілому, рекомендації щодо удосконалень механізму управління групуються у три сфери: 1) стратегія управління, 2) сумісність систем та 3) людський фактор.

**Не вирішені раніше частини загальної проблеми.** В Україні до 2013 р. не було загострено увагу на питаннях управління системами соціально-економічного розвитку під час дії умов критичних навантажень, що спричиняють руйнування систем управління. Через специфіку ситуації саме зараз виникла потреба прак-

тичного огляду спектру ситуацій у цій сфері та рекомендацій щодо побудови задовільного менеджменту в таких системах.

**Мета статті:** проаналізувати основні шляхи роботи системи управління в реалізації проєктів з швидкого відновлення територій, що приймають переселенців, за умов руйнування систем впровадження проєкту, та визначити шляхи запобігання руйнуванню систем проєктного циклу за цих умов.

**Виклад основного матеріалу.** Одразу ж зауважимо, що несумісні системи - це передумова «диспозиції руйнування». Неурядові організації завжди вирізнялися здатністю посередництва між різними організаційними системами, наприклад, між державним відомством та структурою міжнародного проєкту з розвитку. Однак, треба визнати, що існують «природно несумісні» системи, як, наприклад, система організації праці у закладах освіти та проєктний менеджмент. Вони працюють нарізно і звісно, спробувавши поєднати ці два типи логіки через систему надбудов та посередників, виникає розуміння неперспективності підтримки таких систем, бо утримання їх є більш дорогим, аніж потенційна віддача від співробітництва цих двох «природно несумісних» світів. Їм просто варто віддати привілей роботи нарізно, окремо, у своїх вимірах. Саме тому такі системи віддають перевагу вихованню власних adeptів змолodu і з власного кола.

**Уникайте загрози поглинання системи рутинною – руйнування ще можна уникнути.** Що робити, коли ви стикаєтеся із переважанням хаосу в системі управління проєктом за умов його швидкого перебігу та неможливості витратити багато часу на стратегічні рішення? По-перше, шляхом упорядкування процесів навіть у авральному режимі привнести у загальну систему більше порядку, ймовірно надбудувавши спеціальні, термінові структури. Так, це відволікає від щоденних ефективних та рутинних справ, але гасить пожежу, яка і вас може зачепити через декілька днів, якщо ви не допоможете. По-друге, варто згадати, що люди і так втомлені і довго гасити пожежу не будуть. Отже, другим кроком є пошук постійно діючих «свіжих» людей та формування з них організаційних модулів для боротьби з хаосом (оскільки ви маєте розуміння того, що організаційні сюрпризи – не останні), а третім кроком є створення системи постійно діючого погодження робочих питань «у горбачовському стилі», а саме: «Отримали на вході проблему, упорядкували, роздали для вирішення, проконтролювали». У тому числі, керівник програми надає особисту організаційну підтримку там, де це справді необхідно і час керівника за пріоритетністю дозволяє це.

Недоліком цієї системи є усвідомлення того, що у системі існують складні партнерські стосунки і якась із «сторін партнерства» не так швидко, як хотілося би, вчиться на таких помилках і що в такому «авральному» режимі вони, зре-

штою, працюватимуть і надалі. Це відбувається на фоні поступової, хронічної втоми ключового персоналу, які роблять вже нерозумні, автоматичні помилки. Отже, персонал – «пожежників» треба відділяти у окремий модуль «борців з хаосом». Тому виходом є відокремлення їх у формі «постійно діючих» кризових комітетів із власними повноваженнями, у які оперативне керівництво втручається лише для того, щоб дізнатися, що там коїться, або щоб попросити їх впоратися з черговим дисбалансом.

**Молоді безперспективні непрофесіонали – кадрові рішення у відповідь на загрозу руйнування.** У ході виконання проєкту, що все частіше скочується у аврали та «цейтноти», у ключового персоналу виникає бажання розгрузити себе молодими кадрами. На початку в команду все ж беруть перспективних та професійних, а наприкінці – беруть просто людей без навичок та досвіду, що можуть замінити стомленого професіонала на 2-4 тижні. Ці нові люди цілком не готові до пропонованої їм посади, і саме тут ми бачимо всю ступінь неготовності – індикатором зазвичай є ступінь відчуття власної важливості, що раптом у власному розумінні «нового тимчасового персоналу» значно зростає та підняла їх над звичайними людьми. Для кожної організації у подібній ситуації варто зупинити набір персоналу якраз на межі непрофесіоналізму останнього. При цьому в керівництва існує розуміння того, що з цими новими неготовими кадрами у майбутньому співпраця не продовжиться хоча б із відчуття несумісності їхніх підходів з професіоналізмом.

**Організаційні системи виявилися не готові або варто визнати ситуацію розвалу на стратегічному рівні.** В процесі постійних «авралів» та наздоганянь помилок більшої системи (часто через неправильно обраний або «збитковий» початковий підхід) партнери-співвиконавці організаційно нібито підставляють «милиці» у власні організаційні системи на тимчасовій основі, щоб черговий «аврал» перебути і протриматися до кінця або до того моменту, як зміниться чергова політика чи настрої керівництва. Проте, в кінці, коли залишилося два місяці до закінчення проєкту, приходиться розуміння того, що організаційні системи, навіть попри чисельні організаційні «надбудови», «протези», виявилися не готові до такого типу роботи. Так, партнери знаходять вихід через механізм спеціальних комітетів, екстрених нарад та управління по ситуації і в ручному режимі, але глобально, треба зауважити, менеджмент розуміє, що немає змісту будувати зараз такі більш досконалі системи при відсутності попиту та перспективи на них у ближчому майбутньому. Інакше кажучи, партнери підійшли до межі власної управлінської та організаційної компетентності. Виходом є все ж винайдення стабільних механізмів, які дають можливість полегшити життя керівництву проєкту на всіх рівнях. Суттєвим елементом також видається і правильний вибір підходу до надан-

ня послуг – найкраще, якщо це правильне рішення приймає замовник на початку проекту.

**Контрольоване піке як тактика руху під час згортання шляхом розвалу.** Цей процес має спільність із так званим «спусканням проекту на гальмах», але відрізняється від нього тим, що «контрольоване піке» має вбудований контроль критично суттєвих елементів проектного менеджменту і не дає проекту розвалитися. Він досягне планових показників, але менеджмент при цьому використовує весь власний кредит довіри та запас міцності – тобто потенціал для майбутнього, щоб дійти до кінця хоча б із тим, що є. Також відмінним від «спускання на гальмах» є спонукальний чинник, тобто мотивація того, «чому» проект заходить у «контрольоване піке». Відповіддю є небажання і великою мірою нездатність змінити хід руху інертних та недостатньо досвідчених систем організаційного механізму, які «притерлися» та працюють з використанням завідомо збиткової технології, і у ситуації, коли на інновації у цієї більшості вже немає бажання, а у керівництва волі та натхнення. Тому і приймається рішення про використання матеріальних та людських ресурсів виконавчого рівня у посиленому режимі, з очікуванням того, що багато людей та багато техніки наздоженуть графік. При цьому, однак, вже через місяць починають вибиватися з графіку фінансові ресурси – тобто приходить усвідомлення того, що кошти мають свою межу. Якість усього тримається на середньо прийнятному рівні. Операції спрощуються та укрупнюються. Економиться власний ресурс здоров'я керівництва усіх рівнів. Виробництво паперових документів зводиться до мінімуму. Критерії закупівель стають розмитими та вимоги зберігаються лише ті, що є суттєвими для операційного, кінцевого звітування, а не для більш віддаленої перспективи.

Чи можна вивести проект з такого піке та виграти на запровадженні нової технології, яка економить кошти і розвантажує виконавців? Ні, принаймні не на фінальному етапі, бо у цьому «літаку» усі двигуни та шестерні вже крутяться так, як звикли, і вони не думають про те, що буде через годину. Єдиним можливим рішенням для економії коштів, які посилено витрачаються у рамках цієї технології, є винайдення кращої перспективи та мотивації для виконавців, що підбадьорить їх.

**«Шиккування» як відчайдушний крок у ході розвалу.** Виключно з позиції практичного досвіду не радимо нікому у комплексних проектах з відновлення територій при ситуації руйнування вдаватися до занадто багатостороннього підходу до проблеми, яка вирішується, та видання «на-гора» частих, комплексних завдань з підготовки та аналізу інформації, і особливо дрібних (але таких, що зачіпають весь управлінський прошарок) завдань типу (арм.) «вишикуватися». Наприклад, координатори не повинні відриватися від супроводу експертів та координації закупок та раптом рахувати, скільки у них

на території зараз знаходиться представників цільової групи. Так, це можна і варто робити, але, хочемо визнати, якимись іншими методами і для цього потрібно вбудовувати у проектний механізм спеціальну просту, надійну, хоч і не повністю досконалу, але працюючу систему моніторингу. Якщо «зверху» в систему роздається забагато завдань, то вони ставляться в чергу, а верх про них забуває, хоча завдання виконуються (вже мало кому потрібні) – хіба що як вторинна інформація, здобута, у ретроспективі кривавим і гірким потом управлінської гілки за рахунок зношеного здоров'я. До того ж, на вищих щаблях управління із акумулюванням втоми починає розпорошуватися, втрачатися увага, часто просто затираючи у пам'яті другорядне – особливо якщо ані пріоритетність, ані потрібність цієї раптової та швидкої додачі до роботи не видаються значущими. Хочете знизити управління середньої ланки – «ганяйте» частіше їх на уявному «плаці» такими «тренуваннями пам'яті» та пошуком непотрібного і не дозволяйте сконцентруватися. Це вірний спосіб знищення соціального капіталу вашої проектною командою у стадії, коли кінцевого руйнування все ще можна уникнути.

Чи можемо ми порекомендувати щось натомість? Так, і насамперед, - правильно обирати стратегічний підхід і розумно будувати систему організаційних балансів. Скажемо точніше: обирати такий стратегічний підхід, який у корені буде правильний протягом усього часу реалізації проекту, проте дозволятиме шляхом консультацій із носіями авторитетної думки видозмінювати інструменти досягнення цілей та замінити їх, при цьому накопичуючи найкращий досвід та доречно вбудовуючи його у подальший організаційний механізм проекту.

**Збережіть соціальний капітал проектною командою.** З питанням мотивації та підбадьорювання проектною командою пов'язана інша невдала, навіть прикра практика, вбудована у саму природу проектно-контрактної роботи. Уявіть собі людський капітал персоналу проекту, який нібито «пожували-пожували» в ході реалізації проекту та «виплюнули» в кінці. Ніколи до того вони не були такими старанними і наполегливими, і ніколи до того не виказували такої злагоженості та професіоналізму, як у цьому непростому і швидкому проекті з відновлення територій. Однак, середовище нібито спеціально випробовує їх, щоб потім оголосити про закінчення контракту без його повторення. Це насправді суперечить принципам мотивації персоналу, який цінують та якому створюють можливості реалізації в успішних організаційних структурах. Подібна особливість зазвичай призводить до розпаду слабких організаційних структур виконавців, хоча сильні все ж виживають. Методом послаблення цього «осаду» є хоча б словесна подяка людям, що вже допрацьовують у проекті, або проведення фінального інтеграційного заходу.

Ще гіршою ситуація обертається у випадку, коли виснажений керівник програми спекулює на риториці за типом «всіх звільню» або «комусь продовжу контракт, а комусь не продовжу, як захочеться мені». Ця риторика зачіпає і його/її найближчих помічників, які тоді переживають кризу сприйняття, де у їхніх головах буквально протягом декількох днів руйнуються ключові позиції взаємної довіри щодо працедавця та особиста вірність керівництву, і, що навіть більш суттєво, якщо це стається на критичних ділянках виконання робіт, то це найближче оточення вже не намагається «будь-яким чином досягти результату», а, навпаки – і часто будучи фізично та морально виснаженими – припускається такого нехлюйства, яке межує з невиконанням обов'язків. Також, зауважимо, у цьому випадку в згаданого оточення пропадає стимул бачити довгострокову перспективу своєї діяльності та прагнути показати цю перспективу в результатах проекту. В цьому випадку все менше і менше людей навколо керівника будуть знаходитися «на боці концепції довгострокового впливу проекту», і він зовсім не прозвітує про таку сталість, якщо і сам/сама не вірить у довгостроковість.

**Небезпечним проявом розвалу проектних систем на особистому рівні є т.зв. відмова психіки менеджера.**

Проблема ставлення до персоналу як до «одноразової жувальної гумки» ускладнена тим, що, зруйнувавшись, соціальний капітал (довіра) у голові відповідального менеджменту вже не відбудується так просто, як першого разу. Тепер вони будуть в основному «насторожі» і навіть якщо з ними продовжать контракт, організація навряд чи отримає від них суперективність – адже одного разу ці працівники вже «обпеклися» такою зайвою довірою. Рішенням у цьому випадку вбачається попередження виснаження керівництва до стану риторики типу «всіх звільню», але разом з цим, приділення більшої уваги питанням ефективності вже працюючих структур, яким можна або не заважати, або акуратно допомогти на фінальному етапі проекту, не ламаючи усталених систем. Для цього корисно, коли питаннями ефективності займається формальний заступник, який не обтяжений «битвою за результат», але знає весь організаційний механізм зсередини.

**Щоб уникнути руйнування, змінюйте процеси повільно та обачливо.** У впровадженні видозмін та інновацій у швидких та комплексних програмах існує певний пороговий механізм. Уявімо собі, що організаційні системи, дякуючи зусиллям та організаційному таланту керівників, працюють нарешті добре, і тут хтось пропонує: а давайте ми робитимемо ще й це, впровадимо таку от інновацію. Нібито в результаті (і це чітко видно на мультимедійній презентації, коли присутні сидять у спокої за конференц-столом), система отримує більше прозорості, зрозумілості, і стане швидшою. Але,

у ретроспективі та з практичного досвіду, треба визнати, що деякі прості на перший погляд інновації потребують суттєвої перебудови ланок виконавчого механізму, та зрештою, вимагають в 2-3 рази більше часу, аніж очікувалось при розмові за тим гарним конференц-столом. Тому краще залишити системи так, як вони одне до одного пристосувалися, аніж іще раз втручатися у їх роботу і вимагати ще більшого. Особливо, коли механізм роботи щойно «став на ноги»,

**Зміни варто впроваджувати лише в тому випадку, коли на це є час.** Особливо гостро це помітно, коли подібна ситуація виникає у повільних, хоча й ретельних виконавців, які нарешті хочуть працювати у відносній стабільності, а не замислюватися над черговими питаннями ефективності. Тож, якщо система і так працює задовільно, і люди кажуть керівництву: «ми не можемо цього зробити», то варто повірити їм, і не рухати цей відділ, якщо він працює задовільно та без збоїв. Завданнями форсування чергових «вершин ефективності» варто озадити «спецпідрозділи» на «передній лінії» організації, які здатні це зробити і отримують задоволення від перетворень, руйнувань старого та інновацій, будучи мотивованими перспективою швидкої кар'єри чи збагачення. Але, треба розуміти, що такі «герої» – це не всі і далеко не кожен, і отже, варто проводити ретельно продуману межу між тими частинами організації, що становлять «підтримку», і тими, що «йдуть на прорив». При цьому варто врахувати, що у складній організаційній системі, що розігнана і працює «на всіх парах», майже неможливо на відповідальній посаді узяти й залишити справи на тиждень, навіть з об'єктивних причин. Частина системи взаємно узгоджують свою роботу і затримки можливі максимум у 2-3 дні, а інакше справи накопичуються і для подолання «гори» робочих питань відповідальному керівникові необхідно займатися ними ночами та ранніми ранками, втрачаючи ресурс власного здоров'я. Отже, коли працює така складна, потужна і швидка система, необхідно вміти «тримати бойовий порядок», тобто абсолютно виключеним є «випадання з графіку» на довше, аніж декілька днів. Адже, нагадаємо, що всі ключові працівники взаємно пов'язані та, свідомо чи підсвідомо, розуміють це.

Зауважимо, що у нестабільних зовнішніх середовищах можна спостерігати ефективних кризових менеджерів – «організаторів нормального життя» на основі тих інституцій, до яких вони приписані. Вони напружено налагоджують нормальне життя та процеси у інституції, яка сама по собі знаходиться у бурхливому морі нестабільності (наприклад, у ситуації територіальної кризи, що вирує навколо). Потім вони хочуть закрити штори і тимчасово розслабитися – ось мовляв, все нарешті збудували і цей організаційний «корабель» якимось тримається на бурхливій воді. Але ось невдовзі до них приходить інноватор та каже: «Давайте тепер вашу

структуру будемо робити більш динамічною, гнучкішою». І тут наш «герой-організатор» стикається з внутрішньою дилемою: наскільки йому страшно провадити ці інноваційні зміни перед лицем прямої зовнішньої нестабільності? Але з іншого боку, він зважує, наскільки все ж доречно здійснювати їх, і яким саме темпом, - так, щоб структура не розвалилася від зовнішньої та водночас внутрішньої «вібрації змін». «Не робити нічого теж не можна, - каже собі він, - адже можна відстати від темпу змін та отримати занадто консервативний імідж – як структури, так і особисто». Вибір даного менеджера полягає у тому, щоб знайти тонкий баланс та «вивісити» системи стримувань та мотивацій так, що структура зберігає міцний стабільний каркас, але даний організаційний «hippopotamus» однією «лапою» робить крок у інновацію і туди переносить частину ваги (своїх систем). Уявіть собі цю великого, масивного бегемота на чотирьох ногах, який вже зробив крок однією ногою. «Бегемот» все ж досить стабільний, хоча 25% його систем вже «пішли у новачію». При цьому саме зараз не обов'язково переносити туди усі «лапи», а скоріше – радимо провадити інновацію таку і так, що переміщення одної «лапи» і закріплення її у інноваційному полі (території, послугі, методиці) зберігає усю структуру стабільною на старому полі, але і на одному новому – теж стоячи досить стабільно.

З вищенаведеним пов'язаний феномен «межі гнучкості». Уявіть собі складну систему, в якій працює досить багато людей і всі взаємно пов'язані роботами та планами. Вони працюють у досить діловому режимі, але вже пристосувалися і втягнулися у нормальний робочий графік. І це, ми можемо сказати, нормально, адже їх, цих людей, наймали для того, щоб вони розвантажили обсяги робіт, які раптово зросли у рамках програми. Вони можуть робити свою роботу спокійно, іноді трохи пришвидшитися, але в цілому орієнтуються на спокій та, в більшості, добросовісно спрямовані на очікувану якість результатів. І тут, якщо зверху надходить команда «раптово пришвидшитися», тобто зробити місячний обсяг роботи за тиждень, то досвід показав, що вони, перебуваючи у доброму гуморі, здатні 3-4 дні напружитися та попрацювати «понаднормово», але потім вони вертатимуться, на всіх рівнях, до звичного ритму роботи, тоді як у «верхівки» менеджменту не вистачатиме ресурсу для контролю бажаного постійного пришвидшення. Таким чином, ми зауважуємо, що у організаційної системи існує ліміт гнучкості – тобто міра того, наскільки швидко можна зробити роботу у «екстремально обмеженому по часу» режимі. Якщо це можливо за 3 дні при нормальних строках у тиждень, то навряд чи те саме можливо за день. І якщо періодично такі пришвидшення можливі, то постійно тримати добрих виконавців у стресі недоречно – вони шукають собі іншого працедавця. Радимо цінувати цих людей.

**Висновки.** Помічено, що у запровадженні швидких інновацій наприкінці реалізації комплексних програм швидкого відновлення території існує дилема інновацій. З одного боку, існує розуміння того, що просто необхідно оновити модуль чи систему, а й навіть того, що варто ризикнути і витратити на це цінний час, щоб потім наздогнати графік з вищою ефективністю. Разом з цим, інновацію не впроваджують тому, що здається, що вже напрацьованим існуючим способом можна вирішити питання.

Часом у менеджменту немає психологічної стійкості для планування навіть на 2-3 тижні уперед, тобто туди, де знаходиться завершальна фаза проекту, оскільки в глибині душі існує розуміння того, що наявною технологією встигнути складно і тоді наприкінці треба буде працювати «у три зміни». Таким чином менеджер, уникаючи відповідальності за необхідність прийняття інноваційних змін, водночас усвідомлює суттєві майбутні втрати свого здоров'я, а також ресурсу всього проекту за умови використання виключно старої технології. Цьому сприяє і «тунельність» погляду менеджера якому бракує досвіду, коли здається, що лише даний шлях є вірним, а також його/її емоційна та фізична стома, що підтримує «тунельність мислення». На рівні партнерів-співвиконавців також існує подібна дилема.

Рекомендуючи розв'язок дилеми на користь інновацій, шляхом бачиться триступеневий процес. По-перше, вивільнення часу керуючого менеджера від рутини і спонукання до стратегічного погляду. По-друге, ініціювання тактичного упорядкування справ і перехід від стилів «відмахування від питань» та «праці по накатаному» до «ручного управління» тактичними процесами через погодження, спеціальні наради, експрес – експертні опитування і т.д. По-третє, акумуляція енергії та прийняття вольового рішення про зміну технології на фоні наявного ресурсу для маневру з послідовними розгортанням та інтеграцією даної технології.

Нарешті, варто зауважити, що ця проблема легше вирішується у більш динамічних партнерів із дещо меншим масштабом рішень та на менш масштабних прикладах – адже, ймовірно, у подальших дослідженнях буде детальніше показано, що цікаві інновації легше та впевненіше здійснювати по одній за раз, і не так масштабно, а нібито оточуючи центральну традиційну технологію.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему «Стан дотримання прав внутрішньо переміщених осіб та громадян України, які проживають на тимчасово окупованій території України та на території, неконтрольованій українською владою в зоні проведення антитерористичної операції». [Електронний ресурс]: [http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2016/02/Dopovidna\\_VPO\\_final.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2016/02/Dopovidna_VPO_final.pdf)

2. Організація з безпеки та співробітництва в Європі. Тематичний звіт - 2015 р. [Електронний ресурс]: <http://www.osce.org/uk/ukraine-smm/204396?download=true>
3. Міністерство внутрішніх справ України. Національна академія внутрішніх справ. Програма навчальної дисципліни «Психологія діяльності в особливих умовах». [Електронний ресурс]: [http://www.naiu.kiev.ua > Kppd > nav\\_prog](http://www.naiu.kiev.ua > Kppd > nav_prog)
4. Серета Ю. В. Соціальний капітал внутрішньо переміщених осіб як чинник локальної інтеграції в Україні. [Електронний ресурс]: <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/US-3-2015ukr/29-41.pdf>