

Василенко Надія Володимирівна,
*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
комунального вищого навчального закладу
«Вінницька академія неперервної освіти»*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ДІЛОВИЙ ПРОТОКОЛ ФАХІВЦЯ

Анотація. *Статтю присвячено проблемі розвитку публічного управління як найкращого способу використання ресурсів фахівцями для досягнення пріоритетних цілей розвитку організації, показано підходи щодо розвитку ділового протоколу як ефективної форми управлінської комунікації керівника, основою якого є сукупність норм, традицій та звичних норм ділового спілкування, особливості сучасної моралі та моральності, їх зовнішнього виявлення в професійній сфері.*

Ключові слова: *діловий протокол, етика ділових стосунків (ділова етика), керівник, підлеглий, публічне управління, форми спілкування, конфлікти, взаєморозуміння, критика.*

Василенко Надежда Владимировна

ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ДЕЛОВОЙ ПРОТОКОЛ СПЕЦИАЛИСТА

Аннотация. *Статья посвящена проблеме развития публичного управления как наилучшего способа использования ресурсов специалистами для достижения приоритетных целей развития организации, показаны подходы относительно развития делового протокола как эффективной формы управленческой коммуникации руководителя, в основе которого лежит совокупность норм, традиций и привычных норм делового общения, особенности современной морали и нравственности, их внешнего проявления в профессиональной сфере.*

Ключевые слова: *деловой протокол, этика деловых отношений (деловая этика), руководитель, подчиненный, публичное управление, формы общения, конфликты, взаимопонимание, критика.*

Nadezhda Vasilenko

PUBLIC ADMINISTRATION: BUSINESS PROTOCOL OF THE SPECIALIST

Abstract. *The article is devoted to the problem of the development of public administration as the best way to use resources by specialists to achieve the priority objectives of the organization's development; Shows the approaches to the development of the business protocol as an effective form of managerial communication, based on a set of norms, traditions and habitual norms of business*

communication, the features of modern morality and morality, their external detection in the professional sphere.

Key words: *business protocol, business ethics (business ethics), leader, subordinate, public administration, forms of communication, conflicts, mutual understanding, criticism.*

Постановка проблеми

Сьогодні на ринку праці є потреба у фахівцях, які володіють управлінськими комунікаціями, необхідними для надання професійних та адміністративних послуг у публічній сфері, знайомі з принципами, функціями та етикою службової діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування, здатні організувати й очолити громадську діяльність, спрямовану на реалізацію соціально значущих проектів публічного управління.

Актуальність теми дослідження. Публічне управління в Україні проходить етап свого становлення. Публічне управління (англ. – *public management*) — це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Тому тема публічного управління в Україні, як впливу на життєздатність людей з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних, комунікаційних тощо) з метою досягнення цілей суспільного розвитку, є актуальною. На сьогодні публічне управління – це пошук найкращого способу використання ресурсів фахівцями, спільно організований урядом, представницькою владою та громадянським суспільством, для досягнення пріоритетних цілей суспільного розвитку. Одним із них є діловий протокол, основою якого є сукупність норм, традицій та звичних норм спілкування, особливості сучасної моралі та моральності, їх зовнішнього виявлення в діловій сфері⁹.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Сутність публічного управління наведено у публікаціях С. Хамініна, В. Дорофієнка, Ю. Кіндзерського та О. Костусєва. Вони вважають, що управління — це цілеспрямований вплив з боку суб'єкта, який керує, на поведінку керованого об'єкта, на відповідні явища та процеси для приведення їх у відповідність з певними закономірностями; що публічне управління є частиною соціального управління; що публічне управління складається з державного управління, де суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур, та громадського управління, де суб'єктами є недержавні утворення.

⁹ Лесько О. Й. Етика ділових стосунків [Електронний ресурс] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська. — Вінниця : Вінницький нац. тех. ун-т, 2016. — Режим доступу : http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_st/index.html

Суб'єкти державного управління виступають від імені держави. Їхня діяльність має юридично владний характер і забезпечується примусовою силою держави. Суб'єктами громадського управління виступають недержавні утворення. До них належать різні самоврядні структури. Вони виступають як суб'єкти публічного права винятково від свого імені і тільки для вирішення питань, визначених їх статутними документами.

Це свідчить про зростання значущості аналізу механізмів публічного управління в умовах становлення країни за європейськими стандартами, тому вони потребують більш детального розгляду ділових контактів між партнерами.

Мета статті. Визначення перспективних напрямів реформування публічного управління в Україні за європейськими стандартами шляхом набуття фахівцями глибоких теоретичних знань і практичних навичок ділового спілкування за етичними нормами сучасного суспільства з використанням механізмів ділового протоколу.

Виклад основного матеріалу

Для успішних ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, дуже важливо дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил.

Слово «протокол» (від грецького *protokollon* означає: *protos* — перший, *kolla* — клеїти) у візантійській дипломатії трактувалося як правила оформлення документів та означало першу частину документа, в якому перераховується склад учасників зустрічі. У наш час протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу тощо. Французький дипломат Ж. Камбон зазначає: «Правила протоколу в наш час видаються дещо старомодними, але не дотримуватися їх так само нерозумно, як і не знімати шляпу, заходячи до церкви, або взуття, заходячи до мечеті... По суті, не все ж так безглуздо в цих урочистих дрібницях»³.

Діловий протокол — правила, що регламентують порядок зустрічей і проведень делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод тощо.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних відносинах використовується дипломатичний протокол — сукупність правил, традицій. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо, але основою обов'язково є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність.

³ Герет Т. М. Етика бізнесу / М. Т. Герет, Дж. Р. Клоноскі ; пер. з англ. — Київ : Основи, 1999. — 214 с.

Однією з причин, чому інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не дуже охоче, є недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику ділових стосунків.

Економічна діяльність, бізнес, менеджмент можуть успішно здійснюватися тільки за умови дотримання загальноприйнятих етичних норм. Повинні існувати певні правила, норми, які регламентують поведінку. Адже якщо діловий партнер не «тримає слово», зриваються переговори, поставляються неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця, що гальмуватиме економічні успіхи, бізнес.

Деякі з етичних правил, норм записано у вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, моралі. Ще у Біблії сказано: «Не вимагай хабарів», «Поводьтеся з іншими людьми так, як ви бажаєте, щоб поводитися з вами».

Сукупність цих формальних і неформальних норм становить етику ділових стосунків. Етика ділових стосунків — система знань про моральні аспекти ділових стосунків між людьми, а також людиною і суспільством.

Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у взаєминах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, у самих організаціях тощо. Використання принципів та норм етики ділових стосунків впливає на культуру ділового партнерства, що базується на довірі, добропорядності, чесності, умінні тримати слово, неможливості обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також на забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників, що передбачає рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом⁴.

Запорукою успішної діяльності організації є менеджмент (управління). У сучасних теоріях управління значна роль відводиться етичним аспектам управління. Як складова менеджменту організації, етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів взаємин між керівником і співробітниками та в організації загалом. Ефективність бізнесу, діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (це, зокрема, відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей тощо).

Значущість етики ділових стосунків також полягає не тільки у виконанні функції моральної оцінки, а й, що важливо, є засобом ухвалення рішень, що допомагає правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі, конфліктні проблеми морального спрямування.

⁴ Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. — М. : Консалтбанк, 2002. — 576 с.

Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника). Так, одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній щодо того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Серед них було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. При цьому виділяли такі особистісні якості: уміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повною мірою використовувати можливості підлеглих правильною розстановкою їх та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи⁵.

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він уміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Досвід і практика переконливо довели, що ефективною формою розвитку комунікативної компетентності керівника є розвиток його професійної комунікації. Професійна комунікація є особливим різновидом професійно-ділового спілкування у процесі управлінських дій, що є діалогічною взаємодією керівника й учасників ділового протоколу. Зарубіжні менеджери (американські, англійські, японські) вважають невміння керівника ефективно спілкуватися головною перешкодою на шляху досягнення цілей організації, яку він очолює. Японські менеджери (86%) вважають невміння керівника спілкуватися головною перешкодою на шляху до успіхів у діяльності установи².

Ефективну роботу з персоналом фахівці у сфері менеджменту ототожнюють зі здатністю взаємодіяти з колективом і групами фахівців, враховувати мотивацію й емоційний стан працівників, забезпечувати повноцінний інформаційний обмін, досягати точного і вчасного виконання завдань, запобігати і вирішувати конфлікти, спонукати підлеглих до сумісного пошуку способів ефективного досягнення цілей. Науковці розрізняють функціонально-рольове, міжособистісне і ділове спілкування в основі розвитку комунікативної компетентності фахівця^{2; 10}.

Функціонально-рольове спілкування відбувається на рівні соціальних ролей партнерів (керівник і підлеглий, працівник і працівник тощо), йому властиві певні норми, очікування, спілкування здійснюється ніби у «рольових масках». Міжособистісне спілкування ґрунтується на спільності поглядів,

⁵ Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учеб. пособие / Л. А. Данильчук. — Киев : Кондор, 2004. — 234 с.

² Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Н. В. Василенко. — Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с. — С. 212.

¹⁰ Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices / P. Druker. — New York, 1985. — P. 783; 787–788.

ідеалів, цінностей, мотивів поведінки. Цей вид спілкування має переважно емоційний характер і припускає неформальні стосунки. У будь-якому колективі є групи співробітників, які спілкуються на міжособистісному рівні.

Ділове спілкування породжується потребами спільної діяльності і передбачає встановлення і розвиток контактів заради загальної справи, чітке усвідомлення мети. Діловому спілкуванню властиві деякі ознаки і функціонально-рольового, і міжособистісного спілкування, оскільки у ньому перетинаються інтереси не тільки «рольових масок», а й конкретних людей. Це спілкування з колегами, з підлеглими, з керівництвом, з представниками влади, з батьками тощо.

Дослідження свідчать, що до 75% керівників відчують труднощі у різних ситуаціях професійної комунікації. Дослідження у галузі менеджменту засвідчили, що 50–90% робочого часу працівники всіх рівнів (стратегічного, тактичного, оперативного) витрачають на різні види ділового спілкування¹⁰.

У психологічній науці, як відомо, розрізняють здібності елементарні й складні, загальні й спеціальні, потенційні й актуальні, менш виражені й такі, що яскраво проявляються. З такого погляду, здібність до професійної комунікації – складна сукупність ціннісно-смыслових установок, психологічних якостей, професійної культури ділового протоколу.

Важливий чинник ефективності ділового спілкування — сформованість професійних комунікативних якостей учасників, особливо керівника, який організовує бесіду. Так, особливе значення надається вмінню слухати: уважно мовчати і бути пасивним співрозмовником; активно слухати, підпорядковуючи свою розмову розкриттю співрозмовника; оцінювати ситуацію: де потрібний пасивний, а де активний слухач, і ставати тим або іншим у потрібний момент. Ці уміння, їх удосконалення — досить складний, хоч і потрібний процес у розвитку комунікативних стосунків. Від них залежить ефективність сприйняття мови керівника і у цілому – управлінської комунікації загалом.

Ефективність професійної комунікації, як основи розвитку комунікативної компетентності керівника, під час ділового спілкування зумовлюється тим, наскільки фахівець володіє основними техніками рефлексивного і нереклексивного слухання під час проведення ділового протоколу. Водночас корисно знати і використовувати арсенал прийомів, які підвищують сприйняття почутого й ефективність вирішення ділових питань (див. табл.). До умов ефективного створення дружньої і невимушеної обстановки під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяють взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, належать²:

1. Правила взаємного розташування партнерів — фахівці (зокрема, І. Атвартер) пропонують такі межі допустимої відстані між співрозмовниками:

а) особисті (особливо довірливі) взаємини — відстань до півметра;

¹⁰ Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices / P. Druker. — New York, 1985. — P. 783; 787–788.

² Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Н. В. Василенко. — Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с. — С. 247–248.

- б) розмова з друзями — від 0,5 до 1,2 м;
- в) неформальні соціальні ділові стосунки — 1,2–3,7 м (чим формальніші стосунки, тим більша відстань);
- г) публічні виступи — до 4 м.

Таблиця

Умови ефективного сприйняття почутого

Способи сприйняття	Прийоми сприйняття почутого
Нерефлексивне слухання	Слухання (уважне мовчання). Мінімум відповідей. Мінімум питань
Мова невербального спілкування	Міміка. Зміна висоти голосу й інтонації. Пози і жести
Сприйняття	Розташування партнерів і зворотний зв'язок

Зі збільшенням відстані зростає роль погляду в підтримці контакту. За близької відстані недоречні зустрічі поглядом: співрозмовники і без того по черзі дивляться один на одного. Природно, у кожному співтоваристві свої норми і традиції (зокрема відстань між співрозмовниками).

2. Правила організації зворотного зв'язку — відповіді на запитання «Як же почути те, що повідомляється?». Для цього потрібно: уникати неточних, багатозначних визначень (скоро, днями, недовго тощо), оскільки різночитання цих слів знімає відповідальність за результат; за потреби уточнювати (якого числа, через скільки днів, у який час тощо); ставити уточнювальні або контрольні запитання по суті сказаного (користуватися прийомами рефлексивного слухання).

Водночас важливо не переривати контакт поглядів, цілком концентруватися на бесіді, не відволікатися. Украй нетактовно займатися під час бесіди чим-небудь ще, для керівника (та й для будь-якого співрозмовника) це неприпустимо. Поспіх і нетерпіння, які часто виявляються у поведінці керівника, також неприпустимі. Така манера може бути сприйнята співрозмовником як сумнів у його здібностях, як повна неувага до нього і навіть зневага. Активно слухаючи, концентруючись на потребах співрозмовника, виражаючи розуміння і співчуття, керівник, безумовно, може наблизитися до форм ефективною управлінської комунікації щодо ухвалення ділового рішення.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, насамперед, між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності у позиції менеджера та підлеглого. Для того щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть їхнім принциповим поглядам, а й сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони емоційно

позитивно ставляться ї, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення⁶.

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення — аналізувати й розв'язувати їх. У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими) сторони, що конфліктують, можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання конфліктам та їх розв'язанню. Виявлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера^{1; 10}.

Менеджерові часто доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Йому слід навчитися робити це так, щоб не викликати у колег образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, зокрема з такою метою²: допомогти справі — критика стосується її суті і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються; показати себе — використовується, щоб виявити перед усіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною; зведення рахунків — той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді, хоче помститися за стару образу; перестрашування — використовується як засіб завуалювати свою невпевненість; упередження заслуженого звинувачення — використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо; контратаки — це негативна реакція на критичне зауваження; отримання емоційної розрядки — деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини. Дослідження показують, що найкраще сприймається конструктивна критика, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання й досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, що забороняють певні дії керівників, які порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі^{7; 8}: не можна впливати на підлеглих нищівною критикою; не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків; не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії; не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці; не слід боятися хвалити підлеглого, оскільки успіх окрилює; у разі негативної оцінки слід говорити лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість; не варто обмежувати

⁶ Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. — Київ : Наукова думка, 2001. — 242 с.

¹ Браун Л. Имидж — путь к успеху / Л. Браун. — СПб. : Питер, 2001. — 188 с.

¹⁰ Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices / P. Druker. — New York, 1985. — P. 783; 787–788.

² Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Н. В. Василенко. — Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с.

⁷ Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. / В. Я. Зусін. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ : Центр навч. л-ри, 2005. — 224 с.

⁸ Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. — М. : Экономика, 1991. — 150 с.

самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажання генерувати ідеї тощо.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників, які з'явилися після перебудови, відбувалося методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку та комфортних умовах ділового протоколу.

Уже є перші спроби узагальнити якості та стандарти поведінки українських фахівців, зокрема і керівників, нового часу, проте етичний бік їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими на практиці поки що опрацьовано недостатньо^{2; 6; 7}.

Висновки

Прагнучи стати спочатку асоційованим, а потім і повноцінним членом Європейського Союзу, Україна має не тільки відповідати європейським стандартам, а й реалізовуватися згідно з їх суттю. Це означає, що у проведенні реформ, зокрема у сфері публічного управління, ми маємо керуватися не лише внутрішньою політичною кон'юнктурою, а й чітко визначеними стандартами ділового протоколу, в основу яких покладено здобутки світової та національної цивілізації.

Перспективні напрями реформування публічного управління в Україні мають ґрунтуватися на доробках європейського управління та створенні власної моделі ділового протоколу. З числа доробків прийнятними мають бути, передусім, принципи європейського та національного управління, а вже потім, за потреби, узагальнені чи конкретні моделі публічного вітчизняного управління.

Список використаних джерел

1. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. — СПб. : Питер, 2001. — 188 с.
2. Василенко Н. В. Развитие профессиональной социокоммуникативной компетентности руководителей профильных заочноосветных учебных заведений в системе послыдипломной освіти : монография / Н. В. Василенко. — Винница : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с.

² Василенко Н. В. Развитие профессиональной социокоммуникативной компетентности руководителей профильных заочноосветных учебных заведений в системе послыдипломной освіти : монография / Н. В. Василенко. — Винница : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с.

⁶ Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. — Київ : Наукова думка, 2001. — 242 с.

⁷ Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. / В. Я. Зусін. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ : Центр навч. л-ри, 2005. — 224 с.

3. Герет Т. М. Етика бізнесу / М. Т. Герет, Дж. Р. Клоноскі ; пер. з англ. — Київ : Основи, 1999. — 214 с.
4. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. — М. : Консалтбанкир, 2002. — 576 с.
5. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учеб. пособие / Л. А. Данильчук. — Киев : Кондор, 2004. — 234 с.
6. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. — Київ : Наукова думка, 2001. — 242 с.
7. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. / В. Я. Зусін. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ : Центр навч. л-ри, 2005. — 224 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. — М. : Экономика, 1991. — 150 с.
9. Лесько О. Й. Етика ділових стосунків [Електронний ресурс] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська. — Вінниця : Вінницький нац. тех. ун-т, 2016. — Режим доступу : http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_st/index.html
10. Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices / P. Druker. — New York, 1985. — P. 783; 787–788.

Nadezhda Vasilenko

**PUBLIC ADMINISTRATION:
BUSINESS PROTOCOL OF THE SPECIALIST**

Deals with an extremely important problem of training specialists in public administration to achieve the priority goals of the organization by organizing business protocol. The following approaches to the development of business protocol as an effective form of communication management specialist, including the head. It traces the path of becoming public administration from the beginning of the seventeenth century. to the present. Established that public administration (Eng. – public management) — is an activity that provides the efficient functioning of public authorities, regional government, local government, public (non-governmental) organizations, individuals and other civil society actors to implement public policy in various spheres of public life. One is the business protocol, which is based on a set of rules, traditions and customary norms of communication, particularly modern ethics and morality, their external detection in business specialist. It was found that the business protocol – rules governing the arrival and departure of the delegations of conversations and negotiations, organizing techniques, the shape of garments, business correspondence, signing agreements and others.

An forms of business protocol, which is used in communication, functional-role, interpersonal and business. The basic components of business communication, including – a combination of professional, business and personal qualities that are a condition of success of the manager (head).

Characterized arsenal of techniques that are useful to know and use specialist heard that enhance perception and efficiency of solving business issues and create a friendly and relaxed atmosphere during meetings, negotiations, receptions, promoting mutual understanding and achieve the desired results.

In further studies of possible development of new models of public administration to implement government policy in various spheres of public life.