

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Юридичний факультет
Кафедра документознавства, інформаційної діяльності та українознавства

ДЖЕРЕЛЕЙКО Інна Віталіївна

**Комунікативні зв'язки установи / Institutional
Communication Relations**

спеціальність: 8.02010501 - Документознавство та інформаційна діяльність
магістерська програма - Документознавство та інформаційна діяльність

Магістерська робота

Виконала студентка групи
ДІДм-21
І. В. Джерелейко

Науковий керівник:
к.філол.н., доцент Біловус Л.І.

Магістерську роботу допущено
до захисту:

" __ " _____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

О. Є. Гомотюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ПРИРОДИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ.....	10
1.1. Сутність комунікацій та їх роль у державно-управлінській сфері...	10
1.2. Правова основа діяльності місцевих органів влади у сфері комунікації.....	15
1.3. Складові елементи механізму комунікативної діяльності.....	20
1.4. Комунікативні технології та засоби їх впливу.....	27
Висновки до першого розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ЛАНОВЕЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	36
2.1. Основні завдання та структура установи.....	36
2.2. Оцінка зовнішнього комунікаційного процесу.....	38
2.3. Система комунікацій у внутрішньому середовищі установи.....	43
2.4. Проведення комунікаційної політики установи через її веб-сайт...51	51
Висновки до другого розділу.....	55
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ В ЛАНОВЕЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	56
3.1. Заходи щодо усунення виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління комунікативними процесами.....	56
3.2. Шляхи розвитку комунікативної компетентності державних службовців.....	62
3.3. Комплекс маркетингових інструментів, як інноваційна технологія в сучасній парадигмі державного управління.	66
3.4. Вироблення стратегії партнерських взаємин між Лановецькою районною державною адміністрацією та громадськістю.....	75
Висновки до третього розділу.....	87

ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	102
Додаток А.....	103
Додаток Б.....	104
Додаток В.....	116
Додаток Г.....	118
Додаток Д.....	120
Додаток Е.....	121
Додаток Ж.....	124
Додаток З.....	126
Додаток К.....	128
Додаток Л.....	129
Додаток М.....	130
Додаток Н.....	131
Додаток П.....	132
Додаток Р.....	135

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КД – комунікативна діяльність

МДА – місцева державна адміністрація

МОВ – місцеві органи влади

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

ОДВ – органи державної влади

ОДА – обласна державна адміністрація

РДА – районна державна адміністрація

ЛРДА – Лановецька районна державна адміністрація

ЗМІ – засоби масової інформації

НСКЗ – Національна система конфіденційного зв'язку

PR - Publicrelations (паблік рилейшнз), зв'язки з громадськістю

MPR - маркетинговий паблік рилейшнз

ВК – внутрішні комунікації

КМУ – Кабінет Міністрів України

ЗУ – Закон України

ВСТУП

Актуальність теми. Існує думка про те, що управляти державою можна за допомогою добре злагодженої комунікації. Дане твердження сформульоване Вінером, який зазначав, що система зв'язку здатна скріпити в одне ціле суспільну систему, при цьому найважливіша роль відводиться процесам зворотного зв'язку [13, с.12].

Дослідження комунікативних зв'язків установи є актуальною науковою проблемою, оскільки в сучасних умовах комунікація лежить в основі функціонування будь-якої установи і пронизує всі системи управління людськими ресурсами.

Комунікації на місцевому рівні є складним багатограним процесом, що охоплює усі суспільні суб'єкти, численні інформаційні системи і мережі у сфері виробництва публічних послуг й управління. Виходячи з праці державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, визначаючись характером суспільних відносин, об'єктивними потребами споживачів, комунікація слугує не тільки механізмом регуляції процесів, але й засобом її утворення, що об'єднує людей навкруг спільних цінностей, політичних поглядів, моделей споживання тощо. Тобто комунікація виконує інтегративну функцію в суспільстві чи окремій громаді.

У випадку зміни інформаційної політики і запровадження комунікативної, яка передбачає суб'єкт-суб'єктні двосторонні зв'язки, МОВ та інститути громадянського суспільства мають стати рівноправними партнерами комунікації. Якщо інформація – однобічний процес і реципієнту відводиться пасивна роль, у випадку з комунікацією мова йде про двобічний процес, де і відправник і отримувач інформації відіграють активну роль.

У зв'язку з адміністративними перетвореннями постає необхідність в удосконаленні форм та методів взаємодії з громадськістю та переосмислення процесу управління, адже на рівні МОВ комунікації є основою забезпечення громадянам конституційних прав на інформацію.

Тому перед владними структурами сьогодні постає нове завдання – пошук принципів, підходів, методів, технологій, які можуть використовуватися для налагодження ефективного зворотного зв'язку як з зовнішнім середовищем, так і внутрішнім та координування численних каналів комунікації для формування чіткої, послідовної комунікативної діяльності.

Огляд наукової літератури. Теоретичним підґрунтям для написання магістерської роботи стали наукові надбання з державного управління, філософії, теорії комунікації, менеджменту, маркетингу, політології, соціології та ін.

Дослідження спирається на роботи В. Авер'янова [1], Г. Атаманчука [5], В. Бакуменка [7], В. Година [16], В. Дзюндзюка [23], Н. Драгомирецької [25], Т. Лук'янець [43], В. Малиновського [45], А. Мельник [47], Н. Нижник [50], Г. Осовської [54], Т. Примака [62], Є. Ромата [79], А. Соколова [85] та ін. Серед українських авторів заслуговують уваги праці таких учених: В. Бебика [8], В. Королька [41], К. Мельникова [48], Г. Почепцова [59-61], А. Серант [82], Є. Тихомирова [89] тощо.

Незважаючи на те, що у вивченні комунікативних процесів є значні досягнення, все ж дане питання залишається недостатньо дослідженим щодо реалізації в конкретних місцевих органах державної влади.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз комунікативних зв'язків установи на прикладі Лановецької районної державної адміністрації та обґрунтування шляхів їх удосконалення.

Для її досягнення визначено такі **завдання**:

- узагальнити наукові теорії щодо визначення змісту поняття «комунікація» та з'ясувати її роль в державно-управлінській сфері;
- розглянути правову основу діяльності місцевих органів влади у сфері комунікації;
- охарактеризувати складові елементи механізму комунікативної діяльності та сучасні комунікативні технології;
- проаналізувати процес здійснення комунікацій в Лановецькій районній

державній адміністрації;

- сформулювати пропозиції щодо усунення виявлених недоліків;
- обґрунтувати доцільність розвитку комунікативної компетентності державних службовців, застосування комплексу маркетингових інструментів та формування стратегії комунікативної діяльності.

Об’єктом дослідження є механізм комунікативної діяльності місцевих органів влади.

Предмет дослідження – процеси організації комунікативних зв’язків в Лановецькій районній державній адміністрації та аспекти їх вдосконалення.

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених завдань використовувались такі методи дослідження:

- аналізу і синтезу – для аналізу правової основи місцевих органів влади з регламентування комунікативної діяльності;
- системний – для дослідження зовнішніх та внутрішніх комунікативних процесів в ЛРДА, а також для характеристики механізму комунікативної діяльності;
- систематизації – для аналізу сутності поняття «комунікація»;
- спостереження – для виявлення реального стану здійснення комунікацій в ЛРДА;
- порівняння – для виявлення недоліків комунікативної діяльності ЛРДА та розроблення напрямків її вдосконалення;
- анкетування – з метою виявлення слабких сторін у здійсненні комунікацій між керівництвом і структурними підрозділами ЛРДА;
- прогностичний – з метою вироблення стратегії партнерських взаємин між ЛРДА та громадськістю.

Наукова новизна. Новизна одержаних результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення комунікативних зв’язків ЛРДА.

У магістерській роботі вперше:

- обґрунтовано доцільність створення служби комунікацій в ЛРДА;
- наведено можливі шляхи переходу державних службовців з режиму

«техніка» в режим «менеджера», що дасть можливість переорієнтувати свідомість службовців з інформування споживачів публічних послуг на тривалу партнерську взаємодію;

- визначено напрямки налагодження інформаційного обміну між суб'єктами комунікації шляхом створення внутрішнього корпоративного веб-сайту та налагодження взаємодії в режимі реального часу;

- обґрунтовано необхідність заміни традиційних комунікативних засобів на інтегровані маркетингові комунікації;

- розроблено стратегію партнерських взаємин між ЛРДА та громадськістю.

Удосконалено:

- механізм управління комунікаціями через призму застосування маркетингового підходу в комунікативній діяльності ЛРДА, що створить умови для якісного перетворення управлінських зв'язків у керований процес обміну інформацією на засадах партнерства;

- модель організації процесу розробки стратегії комунікації з громадськістю через переорієнтацію загальної технологічної схеми кампанії з налагодження взаємодії з громадськістю на схему взаємин ЛРДА та громадськості.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в магістерській роботі положення й рекомендації можуть бути використані Лановецькою районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування при формуванні служб комунікації та модернізації механізму управління комунікаціями шляхом упровадження маркетингової ідеології – MPR.

Рекомендовані шляхи розвитку комунікативної компетентності державних службовців можна застосовувати у навчальних процесах для підготовки спеціалістів з комунікацій.

Розроблена стратегія партнерських взаємин може бути корисною для спеціалістів і керівників ЛРДА та МОВ при налагодженні взаємовідносин між

установою та громадськістю.

Особистий внесок полягає у виявленні недоліків механізму комунікативної діяльності ЛРДА та визначенні напрямів його удосконалення.

Обсяг і структура магістерської роботи. Магістерська робота складається з переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів та висновків до них, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст викладений на 87сторінках друкованого тексту, ілюстрований 3 таблицями, 11 рисунками. Загальний обсяг роботи – 100 сторінок. Бібліографічний список включає 105 джерел, у тому числі 9 іноземних.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ПРИРОДИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

1.1. Сутність комунікацій та їх роль у державно-управлінській сфері

Державне управління не може бути належним чином організоване без існування комунікації, яка є формою взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління. По-перше, комунікації необхідні для того, щоб інформувати населення, владні структури та інститути громадського суспільства, переконувати людей, видавати укази та ухвалювати законодавчі акти; по-друге, інформаційне суспільство прагне до безперервного діалогу між владою і громадськістю.

В державному управлінні такі поняття як «комунікація», «управління» та «інформація» є взаємозалежними. А.Б. Зверенцев з цього приводу стверджує, що «комунікація не може існувати без інформації так, як і будь-яка сфера людської діяльності без комунікацій»[34, с. 11]. Тобто, для того щоб досягнути поняття «комунікація» необхідно визначити поняття «інформація».

Сьогодні, на шляху розбудови інформаційного суспільства, інформація стала найважливішим фактором суспільних відносин. Та все ж немає однозначного трактування цього поняття. Визначення його змісту залежить або від галузі знань, або ж від характеру завдань, що підлягають розгляду.

З точки зору точних наук, таких як математика і кібернетика, під інформацією розуміється лише те повідомлення, яке зменшує його невизначеність у одержувача та має творця, який передає її. А це, в свою чергу, актуально для різних гілок влади і органів місцевого самоврядування так, як досить часто в управлінських процесах інформація є неповною та суперечливою, і лише в результаті логічної обробки може слугувати важелем на шляху прийняття управлінських рішень.

Та все ж враховуючи становище державного управління більш доцільним є розгляд інформації як засобу організації управління соціальними системами,

де «мають на увазі множину повідомлень (відомостей, даних) про стан системи управління в конкретний момент часу, простору, коло осіб, тобто різних факторів, що впливають на цю систему»[12, с. 100], «основу управлінської діяльності» [40, с. 65]тощо.

Н. Нижник висловлює думку про те, що при управлінні соціальними системами інформацією є відомості щодо подій та явищ в суспільстві та державі, і при цьому дані відомості активно використовуються при управлінні системою[12, с. 100]. Дане трактування схоже з визначенням категорії «інформація», наведеним у ст. 1 Закону України «Про інформацію»: Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі [28, с. 650].

Отож, беручи до уваги дані визначення варто наголосити на тому, що інформація є основою процесу управління. І будучи належним чином організованою вона трансформує систему в новий стан.

Звертаючись до розгляду комунікації, слід зазначити, що дане поняття є об'єктом вивчення багатьох наук: філософії, семіотики, соціології, психології, кібернетики, лінгвістики, логіки та ін. Кожна з наук досліджує певні аспекти комунікацій.

Так, у філософії говориться про взаємодію об'єктів будь-якої природи; семіотика вивчає властивості знаків і знакових систем, що функціонують у соціумі, природні і штучні мови, особливості знакового поведження тварин і людини; соціологія розглядає комунікації у плані вивчення законів і механізмів соціальної взаємодії соціальних суб'єктів, соціальної обумовленості норм, стереотипів спілкування й поведження, формування суспільної думки; психологія вивчає індивідуальні й групові психофізіологічні особливості спілкування; лінгвістика вивчає вербальну комунікацію, правила вживання слів, норми усної й письмової мови; логіка вивчає форми мислення й шляхи збагнення істини, способи ведення діалогу й суперечок; технічні науки вивчають можливості й способи передачі, обробки й зберігання інформації в

процесі комунікації; кібернетика вивчає закони ефективного управління інформацією в штучно створених системах й організаційних структурах тощо.

Ю.Хабермас стверджує, що комунікації виступають засобом координації будь-якої діяльності. У сформульованій ним теорії комунікативної дії значна увага приділяється комунікативній поведінці, яка, за його словами, є основою порозуміння між людьми та єдиним шляхом самореалізації особистості [85, с. 314].

Наведені думки відомих філософів мають бути вихідними положеннями в державному управлінні. Особливо це стосується твердження Ю. Хабермаса стосовно координуючої і інтегративної ролі комунікації в суспільстві.

Термін «комунікація» в науці вперше зустрічається на початку ХХ ст. Сьогодні ж кількість визначень даного поняття наближається до 130. Раніше видані словники наводять значення комунікації як «мережі підземного міського господарства (водопровід, газопровід і т.п.)» [80, с. 147]. Сучасні словники виділяють два основних, найбільш поширених підходи до визначення дефініції «комунікація»: 1) шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим (наприклад, транспортна комунікація); 2) спілкування, передача інформації від людини до людини [83, с. 236; 84, с. 1424].

Зі спілкуванням між людьми пов'язує дану дефініцію відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм: «Комунікація – це те, що здійснюється людьми. Сама по собі, без людей, вона не існує. Щоб зрозуміти процес людської комунікації, потрібно зрозуміти, як люди спілкуються між собою» [103, с. 17]. Г. Почепцов пропонує визначати комунікацію «як процес прискорення обміну інформацією» [59, с. 16], Г. Саймон пов'язує поняття комунікації з процесом управління, зокрема, формуванням організаційної поведінки: «Комунікацію можна формально визначити як процес передачі передумов рішення від одного члена організації до іншого. Вочевидь, без комунікації не може бути й організації, оскільки відтак група не має змоги вплинути на поведінку індивіда» [81, с. 212]. Близьким до цього визначення можна вважати розуміння комунікації У. Уелсом, Дж. Бернетом та

С. Моріарті: «...комунікація означає процес передавання певної ідеї, відносин або інформації. Людську комунікацію ми визначаємо як процес, в ході якого дві чи більше осіб намагаються свідомо чи несвідомо впливати одна на одну за допомогою використання символів... Відправники повідомлення і ті, хто отримує ці послання, всі разом створюють систему комунікації» [9, с. 321].

У посібнику «Комунікаційне забезпечення регіонального управління» автори сформулювали твердження щодо універсальності поняття «комунікація», яка появляється в різних просторах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікація»[38, с. 50]

Підходи	Зміст поняття «комунікація»
У матеріально-практичному значенні	Шляхи сполучення, транспорту і зв'язку; мережа підземного міського господарства (водогін, газогін)
У соціокультурному просторі	Передача інформації від людини до людини в процесі будь-якої роботи
В економічному просторі	Прискорення обіговості торгового, промислового і фінансового капіталу
В інформаційному просторі	Найважливіший стратегічний державний ресурс, який динамічно розвивається, як індустрія засобів зв'язку, що орієнтована на цифрові способи передачі і комутації повідомлень
В управлінській діяльності	Процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, що веде до порозуміння

У державному управлінні термін «комунікація» є інструментом зв'язків з громадськістю; взаємодії влади, громадського суспільства та інших учасників управлінського процесу. Крім того визначається і як процес прийому, сприйняття, розуміння, засвоєння та поширення інформації.

Багато авторів акцентують увагу на тому, що завдяки комунікаціям

можна організувати спільну діяльність індивідів або сформувати конкурентні чи конфліктні відносини.

Так, на управлінському аспекті комунікації наголошує спеціаліст із менеджменту Р. Дафт: «Комунікація – процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються та усвідомлюють інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки та впливі на нього» [19, с. 800]. У підручнику з державного управління під редакцією В. Козбаненка під комунікацією розуміється спілкування, передача інформації від людини до людини, форма зв'язку [17, с. 165]. Подібною є й думка українських вчених А. Мельник, А. Васиної, Н. Кривокульської, які стверджують, що комунікації в державних організаціях відображають не тільки процес передачі інформації, але й сприйняття, розуміння, засвоєння інформації [47, с. 58]. У деяких авторів зустрічається розуміння комунікації як складової процесу взаємодії влади і громадянського суспільства. Так, В. Шамрай, К. Соляр відзначають, що «необхідність комунікації між учасниками управлінського процесу розглядається як ключовий інструмент побудови діалогу між ними, встановлення процесу обміну позитивним досвідом чи надання взаємних консультацій...» [95, с. 45].

Сучасні наукові дослідження комунікації у сфері державного управління здебільшого пов'язуються зі зв'язками з громадськістю. Так, О. Чуміков розглядає комунікацію як такі зв'язки з громадськістю, які повинні виконувати об'єктивну і необхідну для суспільства функцію, які мають проводити відповідні структури і професійно підготовлені спеціалісти [94, с. 175]. А. Серант розглядає їх як дієвий механізм налагодження, підтримки комунікацій і співпраці між владними інституціями та соціальними групами територіальних громад з метою надання якісних адміністративних послуг населенню на відповідній території [82, с. 20].

Важливе значення для розуміння змісту понять «інформація» і «комунікація» має думка В. Козбаненка, який отримання, аналіз, видачу і ефективне використання інформації визначає як найважливіше і необхідне функціонування влади, наголошуючи, що «...державне управління – це, перш

за все, прийняття і реалізація рішень, які засновані на результативності використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій»[17, с. 159]. Тобто, державне управління він пов'язує не стільки з самими комунікативними процесами, скільки з технологіями управління ними.

Наведене вище свідчить про те, що існує досить багато різних трактувань поняття «комунікація». Та все ж варто звернути увагу на те, що в усіх визначеннях існує дещо спільне: увага акцентується на процесі обміну інформацією. Також важливим для розуміння змісту поняття «комунікація» є те, що згідно з наведеними вище визначеннями, її учасники розглядаються як елементи системи, а сама комунікація – як елемент управлінського впливу. Підкреслимо, що мова йде не про передачу, а обмін інформацією.

1.2. Правова основа діяльності місцевих органів влади у сфері комунікації

Правова основа діяльності МОВ у сфері комунікації – це, насамперед, Конституція України, де у ст. 34 сказано, що кожен може у будь-який спосіб збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію, а ст. 40 гарантує отримання інформації від державних органів, ОМС, якщо звичайно дана інформація не є державною таємницею [39, с. 31].

У 2006 році було прийнято ЗУ «Про Кабінет Міністрів України» в якому були регламентовані питання комунікації ОБВ з ОМС. Ст. 3 цього закону визначає, що КМУ зобов'язаний через ЗМІ інформувати та залучати громадськість до вирішення суспільно значимих питань[29]. Зрозуміло, що те, що є обов'язком для вищого виконавчого органу, має виконуватися і на нижчому рівні. Ст. 42 цього закону забезпечує взаємодію місцевих органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування. Однак, даний правовий акт не визначає механізм реалізації даної взаємодії.

Важливим кроком у напрямі регламентації КД владних структур стало прийняття Концепції адміністративної реформи в Україні [69, с. 32]. У даному документі визначені засади реформування системи органів державного управління з урахуванням інтересів суспільства. Це заклало правові основи

формування відкритих і прозорих державних механізмів комунікації з громадянами.

ЗУ «Про інформацію» виступає одним із основних правових актів щодо інформування населення про діяльність МОВ. У ньому встановлено загальні правові основи одержання, використання та зберігання інформації, закріплено право особи на інформацію та визначено суб'єктів і об'єктів інформаційних відносин [28]. Саме тому, одним із напрямків успішної діяльності МОВ є створення спеціальних інформаційних служб або систем, які б забезпечували доступ до інформації. Варто зазначити і те, що мова іде про односторонній зв'язок: інформування населення щодо діяльності МОВ. А це є суттєвим недоліком, адже у нормах відсутні положення, що забезпечують зворотній зв'язок. Відповідно відсутній механізм комунікації.

Комплекс певних вимог до КД суб'єктів державного управління і ОМС, що стосуються безпосередньої взаємодії двох комунікаторів, міститься в ЗУ «Про друковані засоби масової інформації в Україні» [26].

Якщо аналізувати проблему комунікації (тобто, встановлення діалогових – двосторонніх відносин) органів влади з населенням, то доцільно виокремити ЗУ «Про звернення громадян». Даним законом забезпечено можливість участі громадян в державних справах та їх безпосередній вплив на покращення роботи ОДВ та ОМС [27]. Так як звернення громадян і є проявом зворотного зв'язку, тому варто розглядати цей закон як один із важливих нормативно-правових документів щодо задоволення комунікативних потреб споживачів публічних послуг МОВ.

Технічні аспекти інтерактивних комунікацій регулює Закон України «Про телекомунікації», прийнятий у 2004 р. У ньому до правового поля вперше введено поняття «Інтернет», «загальнодоступні (універсальні) телекомунікаційні послуги», «адреса мережі Інтернет», «домен», «інформаційна безпека телекомунікаційних мереж» та ін. [33].

Регламентация КД суб'єктів державного управління в контексті ЗУ «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого

самоврядування в Україні, засобами масової інформації» фіксує основні обов'язки інформаційних служб, які зокрема зобов'язані збирати, аналізувати, обробляти та надавати інформацію про діяльність ОДВ та ОМС, крім випадків, передбачених ЗУ «Про державну таємницю» [31]. Тобто, законодавством визначена форма комунікації, а її зміст, методи, технології її здійснення та ефективність залежать від конкретного виконавця, який впроваджує в життя статті закону. Можливо, це і визначає розбіжності в розумінні щодо використання певних методів і прийомів комунікації у практичній діяльності посадових осіб ОМС.

Про методи і технології КД йдеться у Програмі розвитку державної служби на 2005–2010 роки, що затверджена КМУ, згідно з якою державна служба розуміється як складова системи державного управління. Даною програмою передбачалася організація комунікацій між громадянами та органами влади (рис. 1.1) [68, с. 67-80].

Основні завдання Програми		
- забезпечення прозорості державної служби, надання управлінських послуг шляхом створення прозорої системи управління персоналом, підвищення відповідальності державних службовців за результати діяльності;	- інформування громадян України про діяльність державних органів і державних службовців та підвищення професіоналізму у управлінських рішеннях і наданні послуг;	- інформаційне та кадрове забезпечення діяльності державного органу, та громадська оцінка її результатів шляхом залучення спеціально підготовлених експертів та опитування громадян для визначення рівня задоволення їх потреб у послугах та ін.

Рис. 1.1. Основні завдання Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки

У наказі Головного управління державної служби України «Про

затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» ставиться акцент на взаємодії ОДВ і громадськості. Закон передбачає зростання рівня поінформованості громадян щодо поведінки державних службовців. Також цей документ вимагає від суб'єктів управління володіння методами і технологіями комунікації, які б формували комунікативну компетентність державного службовця[66, с. 5].

На вирішення питань відкритості та прозорості в державному управлінні спрямована Програма діяльності Уряду України «Назустріч людям» [73] та діяльність Центру комунікації. З огляду на те, що Центр було створеного Кабінетом Міністрів України як відокремленого структурного підрозділу Секретаріату Кабінету Міністрів України важливо звернути увагу на основні завдання його діяльності (рис. 1.2) [77].



Рис. 1.2. Основні завдання Центру комунікації

Якщо розглядати комунікацію як процес двостороннього симетричного обміну, необхідно назвати також Постанову КМУ від 15 жовтня 2004 р. № 1378 «Про деякі питання забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», якою визначено порядок проведення консультацій з громадськістю [58, с. 12-15].

Організаційні засади КД МДА унормовує розпорядження Президента України «Про координацію роботи прес-служб та інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної виконавчої влади» від 23 листопада 1995 р., яке передбачає координацію роботи прес-служб та відповідних інформаційно-аналітичних підрозділів структур виконавчої влади різного рівня [70, с. 524].

Загалом ж, аналіз законодавства свідчить про його недостатній рівень щодо врегулювання питань прозорості діяльності місцевих органів влади.

Аналіз загальних правових засад КД МОВ не буде повним без розгляду нормативно-правових актів щодо розвитку в Україні інформаційного суспільства та впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність ОДВ та ОМС. Сьогодні в Україні спостерігається організація роботи з надання послуг на основі використання системи «Електронний уряд», впровадження електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису.

Постановою КМУ «Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 4 січня 2002 р. № 3 затверджено з метою прозорості та відкритості ОДВ оприлюднювати інформацію про їх діяльність в мережі Інтернет [72, с. 57].

Прийняття ЗУ «Про Національну систему конфіденційного зв'язку України» зумовило створення системи призначеної для обміну конфіденційною інформацією. Даним законом забезпечується надійний обмін інформацією в системі ОДВ та ОМС[63].

На місцевому рівні інформаційну взаємодію визначають ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» [71], «Про місцеве самоврядування в Україні»[30], «Про статус депутатів місцевих рад»[32].

Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» регламентує та закріплює повноваження щодо розгляду звернень громадян, запроваджує загальні збори громадян (ст. 8), інститути місцевих ініціатив (ст.9) та громадських слухань (ст. 13), що дозволяє громадськості впливати на рішення МОВ.

В ЗУ «Про статус депутатів місцевих рад» зазначається про обов'язок депутатів підтримувати зв'язок з виборцями, територіальною громадою та громадськими об'єднаннями, що знаходяться на території відповідної ради. Зокрема передбачається інформування виборців щодо роботи місцевих рад, вивчення громадської думки, проведення прийому виборців, розгляд їх звернень та пропозицій [32]. Поряд з цим, даний закон не закріплює обов'язок депутатів щодо взаємодії з окремими громадянами з метою вивчення їх потреб і інтересів.

Отож, правовою основою КД МОВ, є, перш за все, Конституція України та закони: «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про рекламу», «Про звернення громадян», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні». Решта законів мають спеціальний характер і покликані розвивати, уточнювати, деталізувати положення названих законів щодо регулювання КД МОВ.

1.3. Складові елементи механізму комунікативної діяльності

Одним із важливих етапів побудови комунікаційних каналів є визначення складових елементів комунікації, які утворюють певний механізм. Для того, щоб цей механізм працював ефективно необхідно всебічно розглянути його складові.

Поняття «механізм» достатньо повно відображено в працях теоретиків різних наукових сфер. У теорії державного управління воно є також поширеним, однак сутність, зміст цього терміна науковці і практики розуміють

по-різному, інколи суперечливо, тому у науці не існує єдиного визначення даного поняття[21, с. 235].

Механізм управління визначається як:

- сукупність соціальних процесів за допомогою яких суб'єкт державного управління вивчає інтереси та потреби громадян в управлінських впливах з подальшим їх практичним втіленням [5, с. 86];

- певні дії ОДВ за допомогою яких вони здійснюють вплив на будь-яку соціальну систему задля досягнення визначених цілей[22, с. 116] тощо.

Аналізуючи визначення теоретиків щодо поняття «механізм управління» спробуємо визначити механізм комунікативної діяльності. По-суті, державне управління і є комунікативною діяльністю. Але слід пам'ятати, що при комунікації обов'язковим є зворотній зв'язок. Тому, ці поняття ототожнювати не доводиться.

Механізм комунікативної діяльності варто розглядати як комплекс правових та організаційних дій, які базуються на відповідних методах та принципах управління, спрямовані на задоволення інформаційно-комунікативних потреб населення і організації діяльності структурних підрозділів МОВ.

За своєю суттю управління КД зводиться до взаємодії суб'єктів та об'єктів, які, діючи за певними принципами, переслідують конкретну мету. При цьому суб'єкт і об'єкт управління є складно організованими системами задля успішної взаємодії яких необхідно виділити та врахувати основні блоки КД: правовий, ресурсний, інформаційний, організаційний.

Як і в будь-якому механізмі кожен елемент є складовою одного цілого, що зумовлює необхідність постійного узгодження всіх складових. Розглянемо їх більш детально.

Метою формування і реалізації механізмів КД МОВ є певний орієнтир, який необхідно досягти за певний період часу, стратегічний напрямок розвитку комунікативних процесів у системі МОВ, що репрезентує пріоритетні завдання. Досягнення мети охоплює порівняно тривалий період часу і окреслює чіткий

напрямок роботи. Метою комунікацій у демократичному суспільстві є насамперед інформування, просвітництво, переконання, налагодження двосторонніх збалансованих відносин між владою та населенням.

Л. Біловус констатує, що у центрі завжди знаходиться певний суб'єкт, який у процесі своєї діяльності створює, збирає, обробляє, накопичує, вишукує, передає, зберігає інформацію [10, с. 77]. В. Бакуменко стверджує, що суб'єктами управління необхідно вважати спеціально створені органи в системі державної влади за якими закріплені та розподілені певні функції [7, с. 13].

Дещо інший підхід пропонує відомий у сфері державного управління вчений В. Малиновський, який до суб'єктів відносить як державні органи, так і державних службовців та громадян [45, с. 22].

Отже, суб'єкт державного управління – це система органів влади, посадові особи, наділені державно-владними повноваженнями, юридичні особи, громадяни, тобто, споживачі (користувачі, одержувачі) та виробники публічних послуг, механізми взаємодії яких закріплені законодавчо (рис. 1.3).

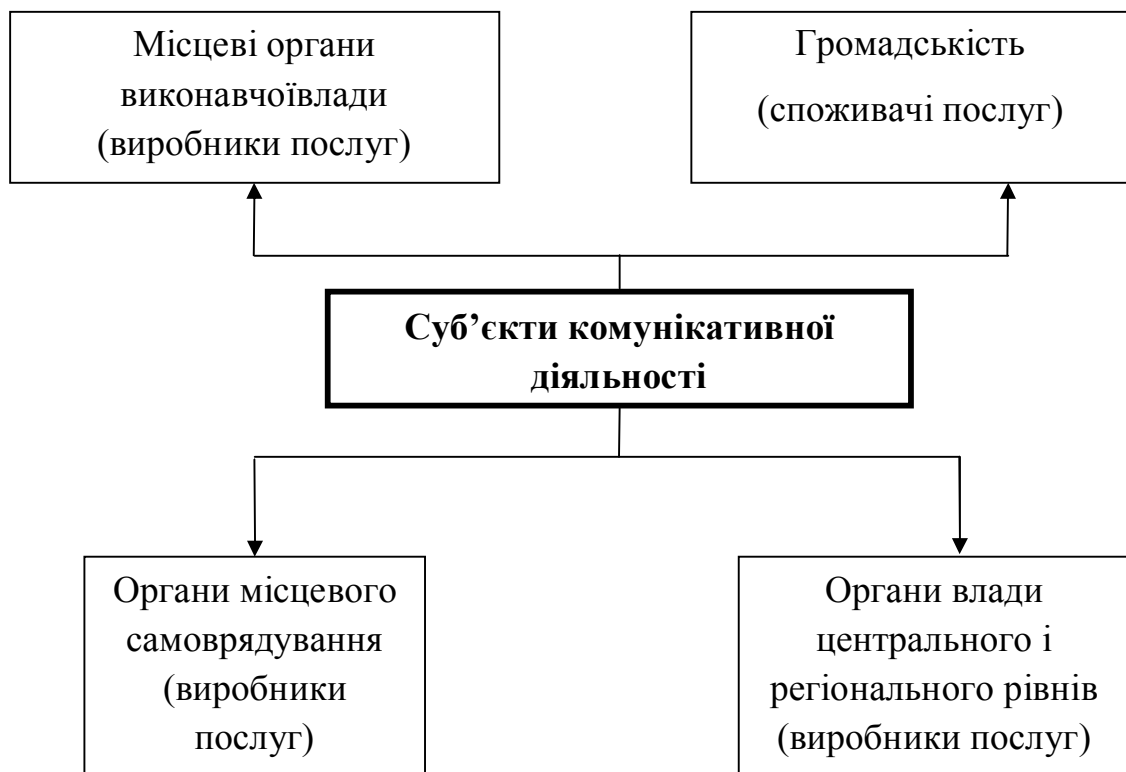


Рис. 1.3. Суб'єкти комунікативної діяльності місцевих органів влади
Суб'єкт управління є внутрішньо організованими, тобто складається з

певних управлінських підсистем, що тісно взаємодіють між собою, окремі з них знаходяться у певній взаємозалежності та ієрархічному підпорядкуванні (наприклад, ОДА і РДА). Важливо підкреслити, що основними суб'єктами управління КД є органи державного управління центрального рівня, МОВ і ОМС, які безпосередньо забезпечують виконання комунікативної функції. Окрім них, до цього процесу залучається і громадськість, яка опосередковано впливає на неї. Іншими словами, ОДВ і ОМС відповідно до принципу єдності, неподільності та соборності держави, підпорядковані єдиній меті — забезпечити виконання комунікативної функції. В свою чергу, розвиток комунікації не може відбуватися за умови відсутності того, заради кого функціонують владні органи – населення країни (громадськості). У сукупності владне і громадське регулювання утворюють демократичні комунікативні процеси на місцевому рівні.

Не менш важливим є визначення об'єкта державного управління. Н. Нижник та О. Машковим трактують дане поняття, як визначальний елемент системи управління, якому адресовано управлінський вплив з боку суб'єкта управління[50, с. 12, 21].

Об'єкт управління підпорядковується безпосередньо суб'єкту і виконує його рішення. У нашому випадку – це процеси і відносини, пов'язані з комунікацією й елементами якої є адміністрація, її структурні підрозділи та окремі службовці. Якщо під комунікацією розуміти задоволення певної людської потреби (в інформації і зворотних зв'язках), то можна припустити, що об'єкти комунікативної діяльності – це внутрішні і зовнішні цільові аудиторії ЛРДА.

Зокрема зазначається і той факт, що для системи державного управління характерна органічна єдність суб'єктів і об'єктів управління. Г. Атаманчук з цього приводу у роботі «Сутність державного управління» відзначає: «... для соціальних систем, на відміну... від технічних, характерне органічне поєднання суб'єктів та об'єктів управління, їх переплетіння, відносність, обмін ролями»[5, с. 40].

Тобто, не існує чітких меж між суб'єктом і об'єктом державного управління. Наприклад, РДА, що виконує функцію управління на території району як суб'єкт управління на цій території є також і об'єктом управління ОДА, яка, в свою чергу, є об'єктом управління КМУ.

Мета формування і реалізації механізмів КД МОВ – це описаний у формальному вигляді орієнтир, який бажано досягти протягом певного періоду, стратегічний напрямок розвитку комунікативних процесів у системі МОВ, що репрезентує пріоритетні завдання. Досягнення мети охоплює порівняно тривалий період часу і окреслює чіткий напрямок роботи. Метою комунікацій у демократичному суспільстві є насамперед інформування, просвітництво, переконання, налагодження двосторонніх збалансованих відносин між владою та населенням.

Взаємодія суб'єктів та об'єктів управління відбувається за певними принципами. Відповідно до ЗУ «Про інформацію» до спеціальних принципів інформаційної діяльності мають бути віднесені: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації та свобода її обміну; об'єктивність, вірогідність інформації; повнота і точність інформації; законність одержання, використання, поширення та зберігання інформації[28]. Навчальний посібник «Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади» за загальною редакцією В. Дрешпака пропонує принципи безперервності, системності, об'єктивності[36, с. 74], а В. Королько визначає основними принципами ефективної комунікації правдивість, контекст, зміст, ясність, безперервність і послідовність, готовність аудиторії[41, с. 270].

Надзвичайно важливим аспектом КД МОВ є правовий аспект. Саме він передбачає використання юридичного впливу на об'єкт з метою підвищення ефективності.

Що стосується упорядкування, формування організаційної структури підрозділів МОВ, то все це відносимо до організаційного блоку. Організація процесів в установах відбувається шляхом реалізації функцій прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Прогнозування як етап КД, спрямованої на виявлення тенденцій розвитку явищ і процесів, передбачає виконання таких операцій: визначення мети, завдань, часових, просторових та інших параметрів прогнозування розвитку явища чи процесу; оцінювання нинішнього стану явища чи процесу; ретроспективне оцінювання явища чи процесу; визначення чинників впливу на умови розвитку явища чи процесу; прогнозування впливу даних чинників на явище чи процес у перспективі; оформлення документа з прогнозними висновками.

Що стосується планування, його цілями мають стати координація зусиль, прогноз розвитку подій, готовність до реакції у зв'язку зі змінами, розуміння виконавцями кінцевих цілей роботи. За таких обставин цільове управління, досягнення конкретних поетапних і кінцевих результатів мають стати основою розробки планів КД та управління комунікативним процесом. Лише детальний план, правильний вибір інструментів і методів впливу в межах певних соціально-комунікативних технологій МОВ можуть відлагодити взаємовідносини з основними групами громадськості й співпрацівниками та на цій основі сформувані сприятливі умови для досягнення цілей, що стоять перед ними.

Реалізація організаційної функції досягається через адміністративно-організаційне і оперативне управління.

Координація інтересів передбачає приведення інтересів суб'єктів у відповідність з інтересами об'єктів КД, відносин, та інтересів держави – з інтересами суспільства.

Підвищенню ефективної КД в МОВ слугує функція мотивації. Функція мотивації спрямована на забезпечення чіткого виконання працівниками інформаційних служб своїх обов'язків, для чого мають бути створені відповідні умови.

До ресурсного забезпечення КД МОВ відносимо кадрове (відбір, просування кадрів, їх професійне навчання), технічне забезпечення та науково-методичне забезпечення. Сюди ж можна віднести фінансування програм

розвитку комунікації та форми взаємодії з оточуючими.

Інформаційний процес відповідно до ст. 14 ЗУ «Про інформацію» може бути реалізованим за допомогою таких елементів, як одержання, використання, поширення та зберігання інформації (рис. 1.4).

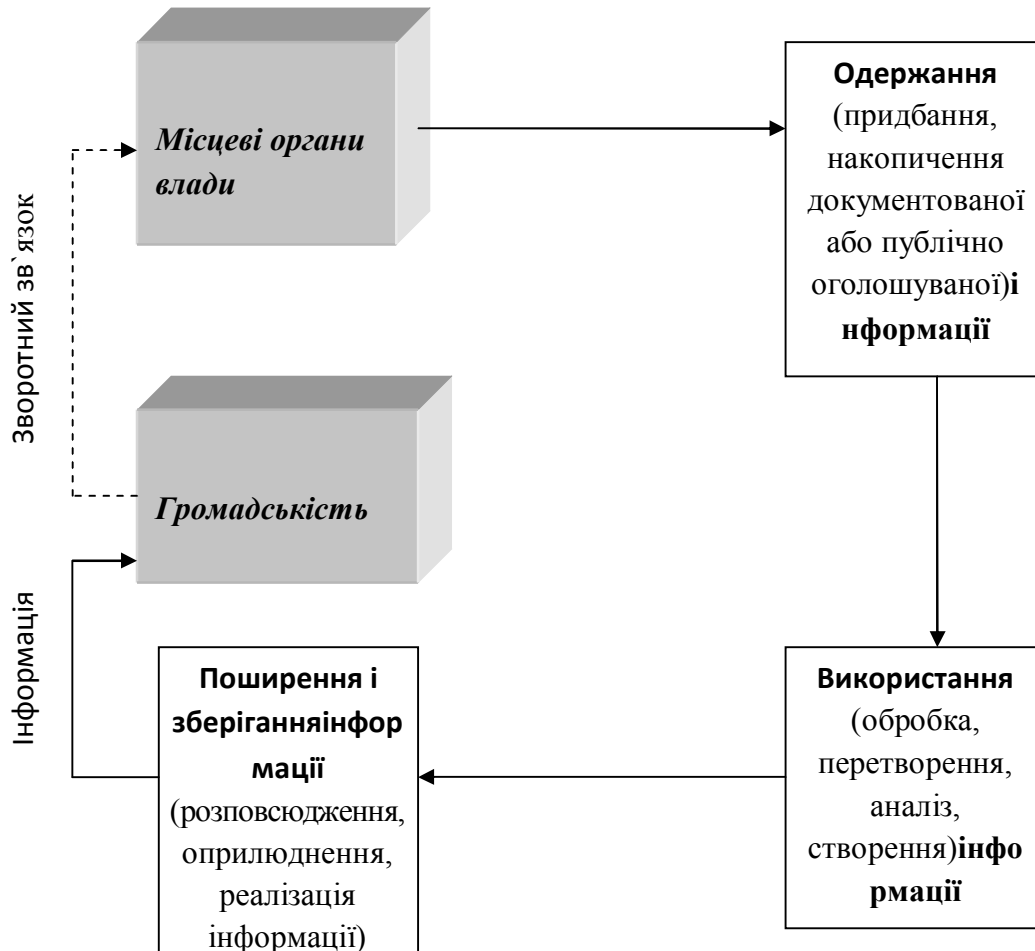


Рис. 1.4. Складові інформаційного процесу механізму КД МОВ

Згідно з ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» серед форм КД МОВ можна виділити такі: сесії, засідання комісій і робочих груп, зустрічі депутатів у виборчих округах, загальні збори громадян, місцевий референдум, громадські слухання, місцеві ініціативи, звіти сільського, селищного, міського голови тощо. В. Малиновський, на мою думку, наводить більш актуальний та деталізованіший список форм розповсюдження інформації про ОДВ (див. дод. Л).

Тобто, важливими складовими механізму КД МОВ є суб'єкт та об'єкт управління, мета, принципи, правовий аспект, організаційний блок, інформаційний процес та ресурсне забезпечення.

1.4. Комунікативні технології та засоби їх впливу

XXI ст. є часом змін. На шляху формування інформаційного суспільства застосування комунікативних технологій стало чи не основним напрямком розв'язання завдань комунікативної сфери.

У галузі державного управління партнерські відносини між державою і суспільством почали різко витіснити тверду, ієрархічну форму правління. Формування нової концепції держави, в свою чергу, потребує зміни підходів до характеру інформаційного обміну і налагодження комунікації з громадськістю. Не випадково останнім часом теоретики і практики все частіше говорять про інтегровані комунікативні технології (маркетингові PR)[90, с. 84].

З метою опрацювання рекомендацій щодо удосконалення механізмів КД райдержадміністрації необхідно насамперед проаналізувати технології управління комунікацією, які використовуються ОДВ. Серед комунікативних технологій, що використовуються у світовій практиці, вирізняють три основні: пропаганду, традиційний «паблік рилейшнз» (PR), маркетинговий паблік рилейшнз (MPR) (див. дод. В).

Пропаганда як специфічний напрямок діяльності виникла в 1633 р. в Римській католицькій церкві, коли папа Урбан VIII заснував конгрегацію пропаганди. Латинське слово «propropagare», покладене в основу цього терміна, означає практику садівника, який саджає паростки в землю, щоб отримати нову рослину, що відрізняється від тієї, що виросла природно[52, с. 225]. Історичні події призвели до того, що поняття «пропаганда» набуло виключно негативного забарвлення. Сьогодні під ним розуміють процедуру політичної обробки мас, відповідного маніпулювання поглядами і поведінкою людей, а також отримання підтримки соціальних груп у різних політичних заходах[14, с. 68].

Сутність пропаганди полягає в наступному:

- з метою привернення уваги використовуються будь-які засоби та форми поширення інформації задля тиску на аудиторію та підкорення її певним інтересам;
- споживачі інформації розглядаються як пасивні реципієнти;

- основна форма поширення інформації - ЗМІ;
- зв'язок органів влади з окремими групами громадськості є мінімальним, зворотний зв'язок з ними не передбачається;
- відносини держави та суспільства формуються як такі, якими керують.

Непересічне значення має комунікативна технологія «паблік рилейшнз», яка використовується для налагодження комунікації влади з громадськістю.

Система суспільних зв'язків і паблік рилейшнз як елемент управління цією системою – це наука про комунікації, завдяки яким забезпечуються злагода, співробітництво в суспільстві на засадах узгодження інтересів різних соціальних груп, класів, структур влади, бізнесу, економіки, культури[90, с. 11]. Як зазначав Е. Бернейз на прикладі США, «паблік рилейшнз відіграв значну роль у збереженні плюралізму американського суспільства через відкриття каналів комунікації і надання можливості опозиційним групам зрозуміти один одного»[97, с. 61].

Говорячи про державне управління, варто зазначити, що сьогодні державний PR виділився в окремий напрямок діяльності. «Державний піар – це одна з форм публічної комунікації уряду для завоювання суспільної підтримки його політичної лінії і створення позитивного іміджу держави в цілому...»[57, с. 136].

Серед найпоширеніших підходів до розуміння PR є представлення його як:

- а) цілеспрямованої взаємодії структур державного апарату (органів, організацій і установ) з громадянами і суспільними інститутами[25, с. 7];
- б) функції менеджменту, яка встановлює та підтримує взаємовигідні відносини між організацією та громадськістю, від якої залежить успіх або невдача[99, с. 5].

Налагодження комунікаційних зв'язків надзвичайно важливо в місцевих органах влади, зокрема це стосується і районних державних адміністрацій. Адже за відсутності інформації щодо роботи відділів, управлінь, секторів та їхньої взаємодії управління стає неефективним.

Імпонує своєю критичністю та реалістичністю твердження В. Бебика щодо загальної системи PR в Україні: «Говорити про створення загальної системи PR в державних установах поки що рано, оскільки ми не маємо згоди між гілками влади»[8, с. 101]. Він наголошує на актуальності використання PR в МОВ, обґрунтовуючи це прямою залежністю між рейтингом довіри до влади з однієї сторони та відкритість й ефективність роботи МОВ – з іншої. Професор Анн ван дер Мейден так писав про відмінність PR від пропаганди: «Мета PR – досягнення злагоди; мета пропаганди – створення руху. PR прагне до розуміння, пропаганда – до повернення прихильників» [102, с. 42].

Традиційний PR-підхід належить до двосторонньої симетричної комунікації. Однак, перш ніж набути її ознак, традиційний PR-підхід у світовій практиці умовно пройшов такі історичні етапи розвитку: інформування (перехідний етап), переконання, взаємовпливу.

Етап інформування розпочався з початку XIX ст. – це етап суспільної інформації, для якого характерним є поширення інформації в суспільстві. В багатьох випадках ця інформація відповідає цілям тієї чи іншої організації і спрямовується від влади до населення без можливості зворотного зв'язку і будь-яких спільних переговорів та обговорення проблем і варіантів їхнього вирішення. У зв'язку з цим, особливо якщо інформація надана населенню на кінцевих етапах планування, люди практично не мають можливості вплинути на розробку соціальних програм. Найбільш поширені інструменти, які використовуються для такого однобічного зв'язку, – засоби масової інформації. Тобто, цей етап відрізняється однобічністю процесу комунікації.

Етап переконання бере свій початок з початку XX ст. – двостороння асиметрична модель комунікації. Для неї характерно вивчення настанов аудиторії з метою їхньої зміни. Комунікативна діяльність стає «двосторонньою», але від комунікації виграє насамперед організація, а не громадськість. Сутність даного підходу полягає у використанні партнерського діалогу між державою і громадянським суспільством за умови домінування інтересів останнього. Для даного етапу характерно виникнення і становлення

«паблік рилейшнз» як особливої сфери соціальних комунікації в компаніях і урядових установах США, Англії і Британської співдружності (кінець 1940 р.). Так, у 1937 р. Національна асоціація працівників місцевого самоврядування (сьогодні відома як Національна асоціація службовців державних установ і органів місцевого самоврядування) ввела посаду представника зі зв'язків з громадськістю. Відтоді виникла ціла мережа представників по відносинах з громадськістю по районам і областям.

Із середини ХХ ст розпочинається етап взаємовпливу – запровадження двосторонньої симетричної моделі комунікації. Її головні принципи: взаєморозуміння і партнерство з об'єктом впливу, максимальне врахування інтересів і мотивація об'єкта, відмова від пропаганди, фальсифікацій і обману.

Тобто, проаналізувавши PR стає очевидною необхідність дослідження і планування постійних зв'язків із громадськістю

Глобалізація економіки, нові інформаційні технології та інтеграція комунікацій настільки сильно вплинули на PR, що призвели до помітних змін у галузі. PR став комунікативним лідером, що володіє новітніми інформаційними підходами і технологіями (Інтернет і мультимедіа).

Оновлення змісту PR, перетворення його в ультрасучасну комунікативну дисципліну пов'язані з еволюцією зв'язків із громадськістю до управління репутацією; переходом від PR до MPR, тобто еволюцією професії від традиційних зв'язків із громадськістю до участі в інтегрованих маркетингових комунікаціях. Таким чином, сформувався новий напрямок комунікативної діяльності – маркетинговий паблік рилейшнз[60, с. 170].

Ще не існує його загальноприйнятого визначення. Деякі вчені, що досліджують PR і маркетинг, спробували дати точне визначення MPR. Так, Т. Херріс пропонує маркетинговий паблік рилейшнз розуміти як процес планування, здійснення і оцінки програм, що стимулюють задоволення споживачів шляхом передачі інформації, що заслуговує на довіру, і поширення такого уявлення про компанію, яке вказує на відповідність компанії і її продуктів потребам і інтересам споживачів[37, с. 383]. Автори підручника

«Маркетинг» Г. Армстронг та Ф. Котлер визначають його як життєздатний паросток двох батьків: маркетингу і публік рилейшнз. MPR дає компанії можливість отримати частку голосів в суспільстві, що перенасичене різноманітними зверненнями. MPR являє найкращий і найефективніший рупор, щоб здобути свою частку розумів[4, с. 379].

Сьогодні під інтегрованими маркетинговими комунікаціями розуміють стратегічний аналіз, вибір, застосування та контроль над усіма засобами маркетингових комунікацій, які забезпечують ефективну взаємодію між організацією та її існуючими і потенційними покупцями, споживачами та клієнтами [104, с. 154].

MPR – це новий підхід до практики PR, основна ідея якого – комплексне використання інструментів маркетингових комунікацій.

В практиці державного управління важливим є підвищення ефективності роботи за рахунок використання інструментів, якими вже вдало користується приватний сектор.

Для забезпечення ефективності комунікативних технологій та досягнення цілей установи застосовують елементи маркетингових комунікацій, а саме: рекламу, стимулювання збуту та прямий маркетинг. Кожен з цих елементів виконує певні комунікативні функції.

Аналіз літератури дає можливість виділити різні підходи до розуміння поняття «реклама» (див. дод. Г). Слід зазначити, що більшість науковців розуміють рекламну комунікацію як двосторонній процес взаємодії між виробником послуг і споживачами. Така форма комунікації ґрунтується на цілях стимулювання, умовляння, порівняння, нагадування, підкріплення.

Щодо доцільності застосування реклами в діяльності органів влади, то слід наголосити, що наприкінці ХХ ст. німецький соціолог і філософ Ю. Хабермас, який ще у 80-і роки минулого століття ввів до наукового обігу поняття «рекламна комунікація», зазначив, що реклама стала компонентом масової комунікації на глобальному, регіональному та національному рівнях[20, с. 100]. Погляд на рекламу як на комунікативний інструмент впливу,

переконання, порозуміння посилює значення її змістовної сторони: вона не створює, але підсилює наявне.

Як відзначає низка фахівців, більш широкі можливості дає рекламна кампанія у формі переговорів при особистому спілкуванні. Її результативність може бути вищою завдяки безпосередньому зворотному зв'язку й індивідуально-особистісним особливостям комунікаторів. Водночас існують певні особливості при передачі інформації, метою якої є одержання результату негайно. Заслуговує на увагу думка фахівців, які характеризують форми рекламної комунікації як засобу впливу. Особливе місце вони відводять специфічній, змістовній стороні, що має значення для споживача інформації. Цей процес можна розглядати як цільову мотивацію одержувача інформації, розуміючи його як спонукання, що визначає її спрямованість і ґрунтується на факторах потреби; емоції, почуття і переживання; настанов і стереотипів.

Таким чином, можна констатувати, що “реклама як елемент комунікації все частіше втручається в життя людини, керуючи її поведінкою на свідомому і несвідомому рівнях[49, с. 9]. Тому для органів державної влади, особливо місцевого рівня, дуже важливо забезпечити ефективне використання реклами разом з іншими комунікативними інструментами для налагодження партнерських відносин з громадськістю.

Серед існуючих видів реклами для МОВ особливе значення мають соціальна і політична реклама. Соціальна реклама спрямовується на досягнення конкретної мети, завжди адресна, призначена вплинути на поведінку людини, але має яскраво виражений гуманітарно-соціальний характер. Згідно з чинною нормативно-правовою базою, джерелами фінансування виробництва і розповсюдження соціальної рекламної інформації в Україні мають бути кошти зацікавлених органів виконавчої влади[67]. Політична реклама має на меті вплив на поведінку людини, але відрізняється від інших засобів об'єктом, який рекламується (в даному випадку це пересічний громадянин, депутат, партія, державна установа).

Наступний елемент маркетингових комунікацій – стимулювання збуту –

виконує функції переконання населення у необхідності придбати продукт (у нашому випадку – послуги МОВ) і посередництва між організацією та споживачем.

Розглядаючи основні підходи до такого елемента, як просування послуг, та його комунікативні характеристики слід відзначити, що стимулювання просування послуг – короточасні спонукальні заходи, спрямовані безпосередньо на споживачів управлінських послуг чи персонал самих органів державного управління і органів місцевого самоврядування. На відміну від реклами, мета просування послуг МОВ – зробити публічні послуги простими і доступними. У внутрішніх комунікаціях владних органів просуванням публічних послуг можна вважати заходи, спрямовані на стимулювання праці, а саме : мотивація праці персоналу, заохочення кращих працівників, створення атмосфери змагання, сприяння обміну досвідом тощо.

Одним із основних елементів системи комунікацій ІМК є прямий маркетинг (директ-маркетинг) – безпосередня інтерактивна взаємодія комунікатора та адресата у процесі особистої пропозиції певних послуг/товарів, що просуваються комунікатором. При цьому одержувач послуг (у нашому випадку – споживач публічних послуг) відіграє роль не пасивного об'єкта впливу з боку комунікатора, а активного та рівноправного учасника діалогу. Тобто, на відміну від названих вище елементів МРР, даний тип комунікацій має безпосередній, прямий вплив на відносини між МОВ та споживачами послуг. Основні форми прямого маркетингу включають індивідуальне надання послуг; пряму поштову розсилку; розміщення в каталогах форм відповідних відомостей для зворотного зв'язку, за допомогою яких адресат інформує комунікатора про варіанти своєї реакції на отриману пропозицію; безпосереднє спілкування комунікатора з адресатом за допомогою телефона тощо. Основними комунікативними цілями, що найбільш ефективно досягаються засобами директ-маркетингу, є такі: безпосереднє привернення уваги одержувача; утримання адресата певний час під впливом комунікатора; розвиток довгострокових міжособистісних відносин з одержувачем; вивчення реакції

споживачів на послугу; наявність двостороннього зв'язку, діалоговий режим спілкування, які дозволяють своєчасно реагувати на попити споживачів, оперативно вносити корективи до змісту комунікацій.

Загалом в сучасній Україні спостерігається розвиток та удосконалення комунікативних технологій та їх інструментів впливу. Однією із причин таких змін є гостра необхідність у координації повідомлень, які поступають від органів влади різних рівнів та за допомогою різноманітних засобів впливу. Це в свою чергу дозволяє все повніше задовольняти потреби як службовців, так і громадян, забезпечуючи досягнення головної мети органів державного управління і органів місцевого самоврядування – надання якісних, своєчасних послуг та служіння людям.

Висновки до першого розділу

Системний аналіз положень, викладених у наукових працях, свідчить, що питання організаційно-правового забезпечення КД МОВ досліджується епізодично, тому потребує подальшого ґрунтовного вивчення.

Комунікація є процесом обміну інформацією, що об'єднує ОДВ, ОМС та групи громадськості. За допомогою комунікацій зміцнюється необхідний зворотний зв'язок між владою та громадськістю.

Завданнями, які переслідує КД МОВ є налагодження гармонійних внутрішніх комунікацій, формування громадянського суспільства, встановлення і підтримка взаємовідносин з громадськістю, створення позитивної репутації органів влади, залучення населення до соціальних перетворень.

Здійснивши аналіз правової бази діяльності місцевих органів влади, слід наголосити, що в Україні є відповідна правова база, що сприяє розвитку комунікації між владою і громадськістю. Основним недоліком організації КД МОВ є відсутність законодавчого закріплення механізмів реалізації двохсторонніх симетричних зв'язків на місцевому рівні. Тому, владним органам необхідно турбуватися про покращення правового регулювання щодо інформування населення та інформатизації надання послуг громадянам,

запроваджувати управлінські моделі сучасного інформаційного обміну. Важливим у цьому сенсі є запровадження органами влади у систему державного управління інноваційних інформаційно-комунікативних технологій, підвищення відповідальності за реалізацію державної політики в інформаційній сфері та координація діяльності владних структур.

Проведений розгляд елементів системи комунікації дозволяє стверджувати, що під механізмом державного управління КД МОВ розуміється законодавчо і організаційно визначений взаємозв'язок процесів, дій, в результаті яких узгоджується громадська думка, повніше враховуються інтереси внутрішніх і зовнішніх аудиторій МОВ, визначаються цілі розвитку, приймаються виважені рішення.

У своїй діяльності з налагодження комунікації з громадськістю МОВ широко використовують засоби та заходи PR, що пояснюється специфікою PR, яка найбільшою мірою відповідає характеру завдань комунікативної діяльності, особливостям суб'єктів та об'єктів цих комунікацій. У той же час МОВ поки що недостатньо використовують резерви рекламних кампаній, комунікацій з просування послуг та прямого маркетингу.

Що стосується MPR-підходу, то слід відзначити, що цей феномен помітили провідні спеціалісти, але він поки що не вивчений повною мірою. Тому дослідження в цьому напрямку є актуальними. Слід зауважити, що впровадження й адаптацію MPR-підходу до діяльності владних органів слід розпочинати з найнижчого рівня державного управління, де послуги максимально наближені на споживача.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ЛАНОВЕЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Основні завдання та структура установи

ЛРДА є виконавчо-розпорядчим органом Лановецького району. Як і кожна місцева державна адміністрація в Україні ЛРДА діє на певних засадах та має свою внутрішню будову.

Діючи на засадах законності, гласності, відповідальності та пріоритетності людських прав на ЛРДА покладено виконання Конституції та законів України, актів Президента та КМУ, інших органів виконавчої влади. Райдержадміністрація сприяє соціально-економічному та культурному розвитку Лановецького району, стежить за охороною довкілля, складає та виконує районний бюджет[74].

Структура ЛРДА визначається ст. 5 та ст. 47 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та постановами КМУ «Про впорядкування структури місцевих державних адміністрацій», «Про структуру місцевих державних адміністрацій».

Структура МДА – це загальне поняття, що включає в себе сукупність структурних підрозділів (відділів, управлінь) та схему розподілу між ними функцій і повноважень, а також дає можливість зрозуміти внутрішні взаємозв'язки елементів [53, с. 61]. Найкращою структурою визначається така, що дає можливість ефективно розподіляти зусилля співробітників та взаємодіяти з зовнішнім середовищем.

До складу адміністрації входять: голова, перший заступник, заступник голови, керівник апарату та структурні підрозділи(див. дод. А).

Голова районної державної адміністрації – Сірант Юліан Іванович – представляє ЛРДА та керує її діяльністю.

Діяльність першого заступника та заступника голови райдержадміністрації полягає у вирішенні поточних питань, що стоять перед

ЛРДА та у взаємодії із громадськими організаціями та комісіями районних рад. Окрім цього, відповідно до розподілу обов'язків, вони здійснюють керівництво, координацію та контроль за діяльністю структурних підрозділів через які координують роботу районних підприємств, організацій та установ.

У складі ЛРДА діє дванадцять структурних підрозділів (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Структурні підрозділи ЛРДА

Структурні підрозділи здійснюють керівництво окремими галузями та виконують широкий спектр функцій в рамках своєї компетенції (див. дод. Б)[42].

Керівник апарату ЛРДА, Бенцарук Андрій Володимирович, вирішує питання організаційного, правового, кадрового забезпечення діяльності райдержадміністрації та організовує діяльність роботи апарату. Апарат ЛРДА, у процесі виконання покладених на нього завдань, взаємодіє із обласною державною адміністрацією, виконавчим апаратом районної ради, структурними

підрозділами районної державної адміністрації, виконавчими органами місцевого самоврядування, а також із підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян[75]. Апарат нараховує п'ять відділів (рис. 2.2.)



Рис. 2.2. Апарат ЛРДА

Тобто, організаційна структура ЛРДА відноситься до лінійно-функціонального типу. Як вже було зазначено, голова адміністрації має заступників, кожен із яких відповідає за закріплені за ним структурні підрозділи. У зв'язку з цим можна сказати, що навантаження розподілено рівномірно, підрозділи виконують відведені їм функції у певній сфері діяльності.

2.2. Оцінка зовнішнього комунікаційного процесу

Будь-яка організація не може існувати ізольовано. Вона постійно взаємодіє із іншими організаціями. Зовнішні комунікації є процесом, який забезпечує обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем.

ЛРДА на території Лановецького району взаємодіє з[75]:

- територіальними органами міністерств (див. дод. Д) та іншими ЦОВВ;
- підприємствами, установами, організаціями, які розташовані на території Лановецького району;

- політичними партіями та об'єднаннями громадян;

- сільськими, селищними і міськими радами, їх виконавчими органами та сільськими, селищними і міськими головами.

- редакцією районної газети «Голос Лановеччини», Лановецьким районним комунальним радіомовленням.

Для того, щоб розібратися у сутності існуючої практики комунікації в ЛРДА, розглянемо і проаналізуємо діяльність відділу, на який безпосередньо покладено виконання функції зв'язків з громадськістю – відділ організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції.

Мета зв'язків з громадськістю полягає у формуванні ефективної системи комунікації ЛРДА з громадськістю[74].

Даний відділ здійснює зв'язки з політичними партіями, громадськими організаціями, підприємствами та забезпечує необхідною інформацією вищі органи виконавчої влади. Тобто, серед значної кількості груп громадськості, з якими необхідно налагоджувати комунікації, з боку ЛРДА належна увага приділяється лише політичним партіям, громадським організаціям та підприємствам, в той час як на сьогодні зарубіжні науковці виокремлюють близько 150 груп громадськості: колективи науково-дослідних і інших підприємств і установ, фінансові кола, бізнес-структури, пересічні громадяни та ін.

До основних завдань спеціалістів, що працюють у відділі організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з

правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції відносяться:

- забезпечення реалізації прав громадян на отримання достовірної інформації про діяльність Уряду, відкритості у формуванні та здійсненні державної політики;
- консультування громадськості з актуальних проблем державної політики;
- моніторинг преси для виявлення зовнішніх оцінок діям державної установи;
- опрацювання рекомендацій керівництву щодо прийняття управлінських рішень;
- коментар урядових рішень щодо кращого розуміння громадянами дій влади;
- організація брифінгів, прес-конференцій;
- забезпечення взаємодії із ЗМІ, партіями, громадськими організаціями тощо.

Тобто, зміст їх роботи зводиться до збору та узагальнення опублікованої інформації про органи влади, аналізу звернень громадян, опитувань громадської думки під час виборів, референдумів тощо.

Але серед завдань відсутні такі, як формування іміджу ЛРДА, пошук шляхів покращення комунікації всередині установи, налагодження зворотного зв'язку; постійний моніторинг громадської думки щодо розв'язання суспільних проблем, залучення громадян до участі у державних справах. Крім того, основна діяльність спрямовується в основному на реалізацію завдань щодо виконання державних і регіональних програм, виконання вимог Конституції України, законів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади вищого рівня.

Істотним недоліком є і те, що відділ має декілька напрямків роботи, і лише певна їх частка належить здійсненню комунікацій. Як негативний момент можна також відзначити те, що відділ напряму не підпорядковується голові ЛРДА. Зарубіжний досвід свідчить, що якщо організація бажає досягти успіху,

зусилля з КД повинні бути скоординовані і підпорядковані першому керівникові організації.

Основними комунікативними заходами ЛРДА є [74]:

1. Круглий стіл. Круглий стіл є формою спільного обговорення проблемних ситуацій, ідей між представниками ЛРДА та різними групами громадськості.

2. Зустрічі з журналістами. Голова ЛРДА, перший заступник, заступник голови, керівник апарату та керівники структурних підрозділів зустрічаються із журналістами з метою інформування їх про ті чи інші рішення.

3. Прес-конференції. Не частіше ніж один раз на місяць керівництвом проводиться прес-конференція на яку запрошуються представники ЗМІ для пояснення найбільш спірних питань. Метою такого заходу є привернення до питань, що розглядаються, уваги з боку різних груп громадськості.

4. Брифінг. Брифінг - це коротка зустріч керівництва ЛРДА з журналістами та іншими представниками органів державної влади та груп громадськості. На брифінгу керівництво ЛРДА доводить до відому присутніх конкретні факти, рішення.

5. «Гаряча лінія». Здійснюється безпосереднє спілкування відповідального за зв'язки з громадськістю працівника з громадськістю по телефону.

6. Прийом громадян. У відведені дні головою ЛРДА та працівником відповідальним за зв'язки з громадськістю проводиться прийом громадян.

Але поряд з цим, ЛРДА поки що недостатньо використовуються можливості рекламних комунікацій, комунікацій з просування послуг та прямого маркетингу, які можна ефективно застосовувати в комплексі із засобами PR.

Щодо форм доведення інформації, то ЛРДА використовує їх в залежності від інформації, яка надається: постійна, періодична, оперативна (таб. 2.1).

Для узагальнення стану організації КД ЛРДА влучним є твердження, що досягнення взаєморозуміння і співпраці організації з громадськістю потребує як

мінімум трьох умов: забезпечення адекватного інформування всієї громадськості і її окремих груп, організація ефективного зворотного зв'язку, залучення громадськості до обговорення і прийняття рішень, пов'язаних з інтересами різних соціальних груп[34, с. 73].

Таблиця 2.1.

Форми доведення інформації від ЛРДА до населення

Інформація, що надається	Форма та періодичність надання інформації
<p>1. Постійна інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - структура ЛРДА, її завдання, адреси, телефони, години прийому; - громадські організації на території району, їх функції, адреси, телефони; - підприємства й установи охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, житлово-комунального господарства, їх адреси, телефони, розпорядок роботи. 	<p>Постійні внутрішні стенди ЛРДА; внутрішні стенди громадських, житлово-комунальних організацій; веб-сайт ЛРДА.</p>
<p>2. Періодична інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - звітні дані про роботу ЛРДА; - інформація про заходи, що плануються. 	<p>Зустрічі голови ЛРДА, та його заступників з населенням; прес-конференції, «прямі лінії» керівників МОВ; електронна пошта; надання інформації засобами масової інформації; використання стендів громадських і житлових організацій.</p>
<p>3. Оперативна інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - про заходи культури, відпочинку і спорту; 	<p>Радіоповідомлення; оголошення в місцевих газетах; оголошення на стендах ЛРДА; оголошення на</p>

<ul style="list-style-type: none"> - про проведення “прямих ліній”; - графік прийому населення. 	<p>зупинках громадського транспорту, дошках оголошень підприємств, в освітніх і громадсько-культурних установах, у вітринах магазинів, на веб-сайті установи; оповіщення через громадські організації.</p>
---	--

Отож, проаналізувавши зовнішні комунікації ЛРДА можна зробити висновок про необхідність створення відділу комунікацій. У зв'язку з тим, що здійснення комунікацій покладається на існуючий відділ організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції, така функція, як залучення громадськості до обговорення і прийняття рішень й досягнення взаємовигідних відносин, у повній мірі не виконується.

2.3. Система комунікацій у внутрішньому середовищі установи.

Канали зв'язку за допомогою яких райдержадміністрація взаємодіє з внутрішніми цільовими групами називають внутрішніми комунікаціями (ВК). Дані комунікації стосуються як відділів, управлінь, секторів, установи загалом, так і кожного окремого працівника. ВК є засобом створення демократичної установи, метою яких є досягнення гармонії.

Для того, щоб робота Голови райдержадміністрації була ефективною необхідно, насамперед, створювати та налагоджувати внутрішні комунікації в установі. Вдало визначена внутрішня комунікація сприяє покращенню мікроклімату, внаслідок чого персонал більш ефективніше виконує свою роботу.

Основою управління внутрішніми комунікаціями є здійснення впливу на працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення та передавання ними своєчасної інформації[96, с. 28].

Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії всіх її видів та типів.

Б. Адамс виокремлює такі види комунікацій[2, с. 147]:

- формальні – обговорення між співробітниками робочих процесів, що визначаються організаційною структурою установи;
- неформальні – спілкування між колегами, як між друзями, на різну тематику, або ж канал поширення пліток;
- вертикальні – зверху вниз і знизу вгору;
- горизонтальні – обміну інформацією між управліннями, відділами.

Важливим процесом здійснення комунікацій в місцевих органах влади є не вибір найбільш вдалого виду комунікацій, а комплексне їх поєднання.

Горизонтальні комунікації в ЛРДА здійснюються шляхом запитів з боку керівників відділів про надання їм необхідної інформації, а також шляхом обміну інформацією між підрозділами. При здійсненні горизонтальних комунікацій зворотний зв'язок здійснюється у вигляді взаємного обміну інформацією та спільного вироблення рішень. Результатом горизонтальних комунікацій є поліпшення або погіршення роботи учасників комунікаційного процесу, в залежності від отриманої ними інформації. Якщо дана інформація була актуальною і достовірною, то вона повинна допомогти співробітникам установи в роботі. Якщо ж інформація була недостовірною, то вона може зашкодити роботі і призвести до виконання зайвих дій, що дублюються та несвоєчасного виконання завдань.

Розвиток горизонтальних зв'язків установи розкриває нові можливості для співробітників, – це, насамперед, формування власного бачення діяльності установи та усвідомлення своєї ролі в ній [100, с. 80].

Вертикальні комунікації – це зв'язок між головою адміністрації і керівниками відділів, управлінь, секторів, а також комунікації між керівниками і їх підлеглими. Вертикальні комунікації між головою та керівниками здійснюється в двох напрямках. По низхідному механізмі інформація від голови надходить до керівників у формі щоденних запитів про хід виконання робіт і отриманні від них поточної інформації. По висхідній – керівники спрямовують голові адміністрації доповіді про свою роботу і надають звіти про виконання доручених їм завдань. Що стосується вертикальних комунікацій між

керівниками відділів і їх підлеглими, то вони також здійснюються у формі запитів про хід виконання робіт з боку керівників відділів і надання звітів з боку працівників. При цьому по низхідному механізмі керівниками може передаватися інформація, яка виходить безпосередньо від них, а також можуть передаватися розпорядження голови адміністрації, що стосуються безпосередніх виконавців і виконуваної ними роботи. Зворотній зв'язок при здійсненні вертикальних комунікацій проявляється у вигляді передачі підлеглими керівникові того, як вони мають намір вирішувати проблему. Результатом вертикальних комунікацій є виконання наказів і розпоряджень, які надійшли зверху.

Поширеними є діагональні комунікації – це зв'язок керівників відділів з працівниками, які не перебувають в їх підпорядкуванні і зв'язок співробітників з іншими керівниками. Зворотним зв'язком при діагональних комунікаціях є обмін інформацією між різними відділами, а результатом – зміна діяльності відділів внаслідок отриманої інформації або розпоряджень.

Всередині відділів комунікаційні процеси протікають за схемою «всеканалної» комунікаційної мережі. Крім того, в ЛРДА існують ще й неформальні комунікації. Вони здійснюються в рамках різних груп, що виникають між працівниками організації внаслідок особистих симпатій і прихильностей.

Отож, як стверджує В. Годин, внутрішні комунікації забезпечують взаємодію між усіма ланками управлінського процесу, управліннями, відділами, окремими особами в процесі особистих контактів чи обміну документацією [16, с. 60].

ВК поділяють на три групи:

- друковані;
- технологічні;
- персональні. Кожен із видів має свої особливості (див. дод. Е).

Установам притаманне комплексне їх застосування, тобто утворення цілої

системи ВК так, як не існує такого типу ВК, який охоплював би усі цільові групи.

Хоча розвиток технологій призвів до більш досконалих форм взаємозв'язку, та все ж у ЛРДА друковані засоби зв'язку залишилися первинним засобом для внутрішнього спілкування. Серед них дошки оголошень, посадові інструкції, інформаційні листки, накази, звіти, розпорядження, Регламент Лановецької районної державної адміністрації тощо.

Накази і розпорядження використовуються при вертикальних низхідних комунікаціях, а звіти і доповіді – при вертикальних висхідних і при горизонтальних комунікаціях.

Такі види комунікації, як розпорядження, визначення обов'язків та повноважень посилюють контроль в установі. На дошці оголошень розміщуються вітання, інформативні матеріали про визначні дати райдержадміністрації та досягнення співробітників.

Із технологічних засобів комунікацій у адміністрації використовується телефонний зв'язок, комп'ютер, факс, e-mail та офіційний сайт ЛРДА.

Загалом ж в адміністрації перевагу надають персональним комунікаціям, які представлені різноманітними засобами. При цьому адресантами можуть бути окремі люди, відділи, управління або і сама адміністрація.

Персональні комунікації в ЛРДА здійснюються у таких формах:

- збори персоналу;
- проведення нарад;
- колегії;
- спільне проведення культурних заходів тощо.

Збори персоналу проводяться для оперативного вирішення питань, що належать до компетенції ЛРДА.

Оперативні наради проводяться в ЛРДА з метою координації діяльності заступників голови, керівників структурних підрозділів та її апарату[74]:

- голова ЛРДА проводить оперативні наради із своїми заступниками, керівниками структурних підрозділів, керівником апарату, територіальними органами ЦОВВ, керівниками підприємств, установ, організацій району;

- заступники голови ЛРДА відповідно до розподілу обов'язків – з керівниками структурних підрозділів, територіальними органами ЦОВВ, керівниками підприємств, установ, організацій району;

- керівник апарату ЛРДА – з керівниками структурних підрозділів та її апаратом.

Напередодні проведення наради особи, які відповідальні за її організацію подають керівникові порядок денний, список запрошених та довідкові матеріали. Безпосередньо перед початком наради здійснюється реєстрація учасників, після чого протоколювання та доведення до виконавців прийнятих доручень.

Регулярність проведення та пряме спілкування співробітників роблять наради ефективним комунікаційним засобом. Ключовим моментом поліпшення ВК є пряма взаємодія між керівництвом та підлеглими.

З метою обговорення та координації розгляду важливих питань діяльності утворюється колегія ЛРДА у складі голови, його заступників, керівника апарату та керівників структурних підрозділів. Рішення колегії приймається за допомогою відкритого голосування присутніх на засіданні членів колегії. Лише в окремих випадках може бути проведене таємне голосування. За рішенням колегії оформляється протокол, який слугує підставою для видання головою відповідного розпорядження[74].

Спільне проведення культурних заходів зміцнює канали комунікації в адміністрації та дає змогу поспілкуватися керівникам з підлеглими у неформальній обстановці. Обмін інформацією при такій невимушеній атмосфері не лише згуртовує колектив, а й дає змогу зібрати нову інформацію про працівників, оцінити наявний стан речей з іншого ракурсу.

Поряд із використовуваними видами та типами комунікацій існують ще й комунікаційні технології управління персоналом притаманні ЛРДА (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Комунікаційні технології в системі управління персоналом ЛРДА

Комунікації в системі підбору, відбору і найму персоналу включають в себе:

- комунікації з кандидатами в процесі підбору на вакантну посаду;
- співбесіди в процесі відбору;
- аналіз інформації про кандидатів, як усної, так і письмової;
- контакти з керівниками підрозділів, в які здійснюється підбір персоналу.

Комунікації в процесі формування корпоративної культури адміністрації включають:

- інформування про цілі та цінності адміністрації;
- забезпечення зворотного зв'язку зі службовцями.

Корпоративна культура призводить до узгодженості орієнтирів та прагнень працівників установи. З її допомогою об'єднання людей стають міцними колективами.

Наступним аспектом здійснення комунікацій є конфліктні ситуації. На думку Н.Довгань, конфлікт у державному управлінні являє собою процес спілкування, коли одна сторона відчуває, що інша протистоїть її інтересам, загальній меті[24, с.4].

Комунікації при управлінні конфліктами включають в себе:

- контакти з учасниками конфлікту;
- аналіз інформації, отриманої з різних джерел про суть конфлікту;
- діалоги в процесі вирішення конфлікту.

Комунікації в процесі взаємодії керівників і підлеглих здійснюються у такі способи:

- інформування підлеглих з боку керівництва;
- звітування підлеглих;
- обговорення завдань та шляхів їх вирішення;
- розробка правил дистанційного і особистого спілкування. Керівники ЛРДА віддають розпорядження персонально у категоричній та лаконічній формі, що не створює двозначностей. Хоча даний підхід не є оригінальним, та все ж перевагами є чіткість та відчутність безлічі тлумачень.

Комунікації управління поведінкою персоналу включають:

- розробка письмових стандартів поведінки персоналу;
- бесіди з порушниками дисципліни;
- підготовка документів за результатами дисциплінарного аналізу.

Ще одним технологічним аспектом здійснення комунікацій є зміни, які відбуваються в адміністрації. До складу комунікацій проведення організаційних змін входять:

- інформування про організаційні зміни: бесіди з персоналом, з керівниками, підготовка наказів та інформаційних листків;
- бесіди зі співробітниками, які чинять опір організаційним змінам.

Тобто, ЛРДА притаманні власні технології комунікацій, хоча вони і не вирізняються оригінальністю. Дані списки не є вичерпними, так як все залежить від конкретної ситуації.

З метою виявлення слабких сторін у здійсненні комунікацій в Лановецькій районній державній адміністрації мною було проведено Інтернет-опитування за допомогою форми-анкети (див. дод. Ж). Анкету було відправлено електронною поштою у кожний відділ, управління та сектор. В опитуванні взяли участь сімнадцять службовців. З метою отримання більш достовірної інформації анкетування проводилося анонімно. Дані аналітики подано у Додатку 3.

Відповіді на запитання показали, що більшість службовців вважає комунікації в ЛРДА ефективними – так відповіли 58,8 % опитаних. Та все ж 35,3 % службовців вважає комунікації недостатньо ефективними, а 5,9 % - не ефективними. Це свідчить про низький рівень комунікацій та необхідність підвищення комунікаційних процесів в установі.

Для більшості службовців ефективною є усна комунікація. Уподобання, на мою думку, пов'язані з тим, що вона дає можливість негайного зворотного зв'язку і обміну думками. Друкована комунікація - хороший метод оповіщення відразу всіх зацікавлених осіб, що дозволяє передавати великі обсяги інформації, яку складно сприймати після першого ознайомлення. Вона дозволяє повторно звернутися до інформації. Однак при письмових комунікаціях немає можливості обмінятися думками. Саме тому її вважають більш ефективною лише 23,5% службовців. Найменш ефективними є технологічні комунікації. Це пов'язано з їх низьким рівнем використання в ЛРДА.

Наступне питання анкети дало змогу виявити домінуючий характер комунікацій. 47,1 % опитуваних вважає домінуючим неформальне спілкування між співробітниками. Однак 52,9 % комунікацій в ЛРДА все ж носять формальний характер – це обмін діловою інформацією між підрозділами і службовцями, отримання доручень від керівництва і звіти керівникам про виконану роботу.

Відповідаючи на четверте питання більшість опитаних – 52,9 % – відповіли, що керівництво інформує персонал про проведення заходів в залежності від того, які зміни має намір проводити. 29,4 % службовців відповіли, що завжди інформує, 17,6% – рідко. Найохочіше керівництво повідомляє про зміну режиму роботи і зовсім негативно ставиться до скорочення чисельності працівників.

Про проведення організаційних змін голова ЛРДА повідомляє керівників відділів, а ті, в свою чергу, повідомляють про це своїм підлеглим. І лише в окремих випадках – 5,9 % – проводяться наради. При проведенні змін персоналу надається певна інформаційна підтримка.

70,6 % службовців завжди мають доступ до потрібної їм інформації. 23,5 % службовців тільки іноді отримують доступ до тієї інформації, яка їм необхідна в поточний момент. Це призводить до того, що частина інформації стає неактуальною, а її несвоєчасне отримання знижує ефективність роботи персоналу.

Практика доводить, що працівники з повною віддачею будуть виконувати свої обов'язки в тому випадку, коли володітимуть необхідною для вирішення справ інформацією та братимуть активну участь в житті організації. У наступному розділі надано рекомендації щодо розвитку і вдосконалення комунікацій в ЛРДА.

2.4. Проведення комунікаційної політики установи через її веб-сайт

Із бурхливим розвитком інформаційних технологій постала необхідність електронного представництва в мережі Інтернет. Для того, щоб громадськість ставилася з довірою, органи влади повинні надавати інформацію про свою діяльність[23, с. 64]. Від цього залежатимуть стосунки між владою та громадськістю.

Електронна сторінка стає все більш ефективним комунікаційним каналом. Веб-сайт, як найбільш важливий елемент електронного урядування, є інформатором для громадян, слугує візитною карткою установи та виступає своєрідною з'єднуючою ланкою між громадянином та службовцем.

Так, як сьогодні веб-сайти виступають головною комунікативною основою, то постає необхідність в правильному їх наповненні.

Веб-сайт ЛРДА є офіційним джерелом інформації, що створений з метою висвітлення діяльності райдержадміністрації та взаємного обміну інформацією між ЛРДА та громадянами, підприємствами, установами, організаціями, політичними партіями з питань, пов'язаних з діяльністю ЛРДА[42].

Сайт ЛРДА оформлено у зелено-сірих тонах. У верхній частині сайту розміщена символіка району, назва та адреса установи. Працює пошукова система. По центру розміщуються новини. Новини оновлюються по декілька разів на день в залежності від надходження інформації, що говорить про оперативність та високу інформованість громадськості.

Справа наведено адресу для листування, зокрема e-mail та номер телефону/факсу. Саме це слугує важливим засобом для обміну інформацією. Окрім цього розміщено анонси подій та актуальні теми для обговорення. Зліва розміщена рубрика «корисні посилання».

Також зліва по вертикалі та зверху по горизонталі представлено розділи сайту на яких розміщено інформацію про ЛРДА та її діяльність (див. дод. К). На деяких із них зупинимося більш детально:

1. «Районна державна адміністрація». У даному розділі відвідувачам сайту надається така інформація:

- про керівництво установи та їх контактні дані;
- структура ЛРДА, де подано повний перелік структурних підрозділів та відділів апарату із зазначенням керівників та заступників, їх електронні пошти та номери телефонів, а також основні завдання покладені на структурні підрозділи;
- розпорядок роботи ЛРДА;
- основні завдання та нормативно-правові засади діяльності;
- річні та поточні плани роботи;
- звіти про виконання планів;
- Інструкція з діловодства;

- Регламент роботи.

Тобто, в даному розділі подано основну інформацію щодо діяльності ЛРДА. Позитивним, в контексті розвитку комунікативних технологій, є наявність у керівників структурних підрозділів та їх заступників електронних адрес, що сприяє обміну інформацією не лише у внутрішньому середовищі установи, а й за її межами.

2. «Офіційні документи». У розділі «офіційні документи» можна переглянути розпорядження голови, які упорядковані за номером та датою, а також проекти розпорядчих документів. Таким чином громадськість може слідкувати за змінами в ЛРДА.

3. «Доступ до публічної інформації». У даному розділі надається вичерпна інформація про можливість звернення до ЛРДА із запитом на інформацію, а саме:

- порядок складання, подання запитів на доступ до публічної інформації;
- система обліку публічних документів;
- звіти по наданню відповідей на запити громадян;
- порядок оскарження рішень розпорядника інформації.

У розділі «Доступ до інформації» йдеться про готовність адміністрації взаємодіяти із громадськістю. Для зручності діють посилання на зразки форм для подання інформаційного запиту (від фізичної особи, юридичної та об'єднань громадян) із зазначенням можливих каналів обміну інформацією (усно, письмово, факс, електронна пошта).

4. «Бюджет». Цей розділ є свідченням фінансової відкритості. У ньому подано інструкцію з формування бюджетних запитів та аналізу виконання районного бюджету.

5. «Звернення громадян». Якщо громадянин бажає вирішити певні проблеми чи спірні питання із ЛРДА, то цей розділ стане в допомогу. Тут подано не лише необхідну інформацію для звернення громадян, а й графік роботи “гарячої” телефонної лінії, графік прийому громадян керівництвом райдержадміністрації та безпосередньо результати попередніх розглядів.

6. «Громадська рада». Розділ «Громадська рада» вміщує Регламент та Положення про громадську раду, її склад та протоколи засідань. Зокрема, серед можливих видів заходів громадської ради передбачається проведення консультацій з громадськістю та обмін інформацією з представниками ЛРДА.

7. «Оцінка діяльності структурних підрозділів». У цьому розділі представлено аналіз стану виконавської дисципліни з реалізації завдань.

8. «Центр надання адміністративних послуг». Тут розміщено нормативно-правові документи, паспорт та інформацію щодо діяльності ЦНАП, перелік адміністративних послуг та інформаційні картки.

Проаналізувавши сайт можна відзначити такі недоліки:

- відсутність функції багатомовності. Хоча позначки про перегляд сторінки на українській, російській, англійській мовах наявні, та вони не працюють.

- розташування інформації в нелогічних рубриках. Наприклад, у розділі «Опитування» розміщено інформацію про Лановецьку центральну бібліотеку для дорослих. Натомість опитування проводиться у розділі «Центр надання адміністративних послуг». Хоча дане опитування і має відношення до центру, та все ж краще розміщувати інформацію у відповідності із заголовком.

- відсутність інформації по темі в розділі «Опитування»;

- відсутність форумів.

Важливо підкреслити і позитивні сторони:

- висока інформаційна наповненість;

- часте оновлення інформації;

- наявність посилань на офіційні сайти органів влади у підпорядкуванні яких перебуває ЛРДА;

- розміщення контактних даних, особливо електронної пошти, для обміну інформацією тощо.

Отже, сьогодні, коли є надзвичайно актуальним висвітлення діяльності установи в мережі Інтернет, а особливо використання зворотного зв'язку, слід звернути увагу на виявлені недоліки та спрямувати зусилля на їх виправлення,

враховуючи подальші перспективи розвитку співпраці між населенням та ЛРДА. Це не лише збільшує довіру громадян, а й дає можливість нівелювати чутками.

Висновки до другого розділу

Підсумовуючи наведене, можемо зазначити, що структура ЛРДА має досить розгалужену систему підрозділів, завдяки їй та з урахуванням розподілу обов'язків між керівництвом можна відстежити ефективність внутрішньої побудови та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Комунікативні відносини ЛРДА є багатограним процесом, що передбачає налагодження комунікацій з внутрішньою аудиторією – державними службовцями / посадовими особами ЛРДА та із зовнішньою – громадянами.

Попри те, що керівництво ЛРДА докладаеть значних зусиль для підвищення ефективності комунікацій, про що свідчать часті зустрічі з громадянами, використання нових комунікативних технологій (телеконференції, інформування через Facebook), організація спільного відпочинку для працівників ЛРДА, наповнення та взаємодія через веб-сайт, все ж є певні недоліки. Зокрема існує необхідність у створенні відділу комунікацій.

Аналіз отриманих з анкетування державних службовців даних показав, що в даний час інформаційна та комунікативна політика в ЛРДА є недостатньо ефективною. Однією із основних причин якої є недостатня або ж несвоєчасна поінформованість персоналу.

У зв'язку з цим необхідний пошук інноваційних методів і технологій покращення задоволення комунікативних потреб, як державних службовців, так і громадськості.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ В ЛАНОВЕЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1. Заходи щодо усунення виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління комунікативними процесами

Як відомо, у найбільш послідовній і повній формі концепція якісного управління може бути реалізована на локальному рівні, оскільки саме тут кінцевий результат найбільшою мірою залежить від здатності територіальних органів влади, організацій громадянського суспільства і представників бізнесу налагодити ефективний діалог, домогтися максимально можливого рівня взаємодії у процесі вирішення суспільно важливих проблем.

На жаль, в даний час склалася ситуація, при якій як у внутрішніх, так і в зовнішніх комунікативних зв'язках були виявлені певні недоліки. З метою ефективності функціонування комунікативного механізму було вироблено ряд рекомендацій задля їх усунення.

Розглянемо дані рекомендації, проаналізувавши виявлені недоліки.

1. Необхідність формування бачення, місії і чітких цілей діяльності зі взаємодії з соціальним оточенням.

Як показала існуюча практика ЛРДА, дані етапи не враховуються, свої дії відділ організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції та відділ з питань надання адміністративних послуг спрямовують на вирішення своїх поточних завдань. Ця зневага може призвести до значних негативних наслідків для процесу розвитку комунікативних процесів.

Метою КД мають стати задоволення інформаційно-комунікативних потреб громадськості, формування організаційних зв'язків та залучення громадян до участі в управлінні державними справами. ЛРДА має створити умови для задоволення, з одного боку, інформаційно-комунікативних потреб

громадськості і процесів інформаційного обміну на відповідній території, а з іншого, – інформаційних потреб, які виникають у процесі взаємодії органів публічної влади між собою.

У цьому сенсі науковий інтерес має визначення основної мети комунікації, що дає нам філософський словник: «досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента» [51, с. 896]. Визначаючи цілі формування організаційних зв'язків, відносин і комунікативних процесів, слід враховувати необхідність збереження індивідуальності кожного суб'єкта і об'єкта КД. На відміну від пропаганди, КД ЛРДА не повинна нав'язувати громадськості певну думку, а з урахуванням її потреб і інтересів досягати соціального партнерства.

З урахуванням вищезазначеного доцільно розробити стратегію роботи з громадськістю. Це призведе до зростання престижу ЛРДА та збільшення довіри населення. Етапи розробки стратегії проаналізовано у пункті 3.4.

2. Вдосконалення структурної складової.

Істотні недоліки властиві структурі ЛРДА, де комунікативні функції (відповідно до безпосередніх службових обов'язків) покладено на один з відділів – відділ організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції. З урахуванням того, що інформація сьогодні є стратегічним ресурсом, а обмін нею – основа успішної діяльності установи, вважаю за необхідне створення управління комунікації. Необхідність такого перейменування за сучасних умов мало б позитивний ефект в суспільстві, оскільки, по-перше, термін комунікації більш зрозумілий для пересічних громадян, по-друге, PR у свідомості громадян часто пов'язується з так званими брудними технологіями.

Показовою є структура підрозділів з інформаційної діяльності країни, що визнана світовим лідером щодо взаємодії влади з громадськістю, – США. Загалом урядові інформаційні служби США складаються з двох підрозділів: один вирішує поточні, щоденні справи, інший – зайнятий довгостроковим

плануванням.

Френсіс Зейтель у наведеній ним таблиці організаційної побудови Бюро громадських відносин Держдепартаменту США описує його функціональні складові – служби, а саме: виконавчого директора, відносин з пресою, публічних програм, суспільних комунікацій, аналізу громадської думки і планування [61, с. 105].

Організаційна структура Бюро громадських справ Державного департаменту США демонструє приклад функціональної структури підрозділу, що здійснює комунікативну діяльність (див. дод. Н). Необхідно звернути увагу, по-перше, на назву – офіс комунікацій (а не зв'язків з громадськістю), по-друге, на наявність офісу аналізу громадської думки і планування, офісу програм для громадськості і окремого офісу зв'язків з пресою. Як бачимо, головною діючою особою тут виступає громадськість, яка не ототожнюється з пресою або політичними партіями.

Для ЛРДА оптимальним є наявність управління комунікації, до складу якого входили б сектори: моніторингу громадської думки і планування (стратегічні комунікації), управління інтегрованими комунікаціями та інформаційного забезпечення (тактичні комунікації) (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Схема організаційної структури служби комунікації ЛРДА

Типові завдання і функціональні обов'язки співробітників даних секторів наведені в табл. П.1. (див. дод. П).

Важливо, щоб підрозділ комунікації займав гідне місце в структурі ЛРДА, аби його функціональні обов'язки відокремлювалися від обов'язків інших підрозділів.

3. Удосконалення кадрового наповнення.

Серед інших існуючих недоліків ЛРДА – те, що вони не йдуть далі завдань техніків комунікації.

Д. Макнамара наводить схему комунікації, яка містить шість основних етапів руху інформації: повідомлення, ЗМІ, отримання інформації, засвоєння інформації, збереження та вплив інформації на громадськість. Але фахівці часто зосереджуються тільки на перших двох етапах процесу комунікації. Мабуть, саме тому американські вчені Д. Грунінг і Д. Дозієр запропонували використовувати два терміни – «техніки комунікації» і «менеджери комунікації»[89, с. 112]. Якщо техніки готують інформаційні бюлетені, забезпечують публіситі (вони й автори, і редактори, і проектувальники, і організатори), то менеджери – ідентифікують інформацію, втілюють стратегію впливу (планують КД, щоб досягти бажаних результатів). Менеджери йдуть далі завдань техніків і інформування, визнаючи комунікацію як двосторонній процес, оскільки розуміння потреб потенційних клієнтів є його істотним елементом.

Саме менеджери повинні управляти комунікацією, вміти розробляти стратегію і бачити шляхи досягнення результатів КД. Лише за таких умов можна досягти бажаного партнерства між ЛРДА і представниками різних груп громадськості.

Перехід з режиму «технік» в режим «менеджера» потребує удосконалення комунікативних вмінь та навичок. У пункті 3.2. наведені можливі шляхи розвитку комунікативної компетентності державних службовців.

4. Модернізація механізму управління комунікаціями.

Сутність удосконалення механізму управління комунікацією ЛРДА полягає в організаційно-функціональному упорядкуванні діяльності ЛРДА у сфері зв'язків з громадськістю шляхом упровадження маркетингової ідеології – MPR. Іншими словами, пропонується «вбудувати» в КД ЛРДА такий елемент, як MPR.

Сьогодні у владних структурах вже функціонують підрозділи, що виконують комунікативні функції. Однак, як вже зазначалося, їх переважна більшість, в тому числі ЛРДА, більшою мірою орієнтуються лише на інформування громадськості, що значно знижує їх потенціал.

Основний недолік полягає в тому, що державні службовці виконують лише передбачені положеннями про управління (відділи) і посадовими інструкціями службовців завдання щодо передачі повідомлень (тобто, інформування).

На них не покладаються обов'язки щодо моніторингу громадської думки і проведення досліджень щодо задоволеності клієнтів (зовнішніх реципієнтів) діяльністю ЛРДА, задоволеності співробітників характером своєї роботи.

MPR-підхід допоможе виправити таку ситуацію, спрямувавши PR-діяльність ЛРДА на споживача послуг, забезпечивши інформаційним повідомленням найбільш точне досягнення цільових адресатів, що дозволить підвищити ефективність взаємодії.

Порівняння інтегрованих комунікацій з традиційними комунікативними засобами дозволяє таким чином оцінити переваги даного підходу [62, с. 21]:

- планування програм щодо взаємодії з громадськістю розпочинається з досліджень комунікації зі споживачами, тоді як звичайні комунікативні програми – з цілей МОВ;

- максимально враховують поведінку споживачів і тенденції розвитку інформаційної взаємодії, «оберігаючи» споживачів публічних послуг від інформаційного перевантаження і потоків узгодженої інформації, спрямовуючи на адресу споживачів зрозумілі і узгоджені сигнали, що досягають цілі;

- важливе місце відводиться управлінню контактами, заснованому на безперервному пошуку зручних часу, місця або ситуації для взаємодії з потенційним споживачем;

- виключає неефективні канали комунікації на етапі комунікативного планування;

- дозволяє МОВ перейти від монологу до діалогу і зробити цей процес операційно-безперервним;

- дозволяє об'єднати стратегію PR з дослідницькими, рекламними програмами, програмами з просування послуг і прямого маркетингу в єдину комунікативну стратегію, досягаючи синергетичного ефекту і посилюючи ефективність комунікацій.

Тому варто звернути увагу на комплексне застосування маркетингових інструментів з метою покращення комунікативної діяльності ЛРДА. Доцільність використання маркетингових інструментів обґрунтовано у пункті 3.3.

5. Налагодження взаємодії в режимі реального часу.

В ході здійснення аналізу комунікативної діяльності ЛРДА було встановлено, що рівень взаємодії з громадськістю в режимі реального часу – низький.

Для реалізації обміну інформацією між ЛРДА й громадськістю та налагодження партнерських стосунків між ними постає необхідність у забезпеченні ЛРДА необхідними інформаційними технологіями, адже не в усіх відділах є персональні комп'ютери (ПК). Натомість працівники змушені брати на робоче місце власні (домашні) ноутбуки.

Також рекомендується ведення на офіційному сайті ЛРДА форумів для обговорення прийнятих рішень, проектів документів, актуальних питань, що стосуються діяльності даного органу та надання можливості для реєстрації відвідувачів з метою ведення статистики відвідувань та підтримки функції зворотного зв'язку. Дану мету уже переслідує створена сторінка на Facebook.

А також з метою формування й підтримки позитивної громадської думки,

досягнення бажаної поведінки громадськості рекомендую організувати такий PR-захід, як віртуальні інтернет-конференції із залученням ЗМІ. За допомогою цього виду конференцій можна досягнути достатньо високої демократичності, глобальності, можливості ставити уточнюючі запитання та змінювати напрямок дискусії, а також постійності, доступності та довготерміновості [43, с. 151].

6. Створення внутрішнього корпоративного веб-сайту.

Проведене опитування показало, що внутрішні комунікації потребують певних змін. Однією із основних причин якої є недостатня або ж несвоєчасна поінформованість персоналу.

З метою покращення даної ситуації вважаю за необхідне створити внутрішній корпоративний веб-сайт. На відміну від офіційного веб-сайту ЛРДА, аудиторією внутрішнього є лише співробітники установи.

Його перевагами є те, що працівники ЛРДА будуть безпосередньо залучені в процес спілкування. Також можна буде розмістити великий масив інформації, яка одразу буде доступною для всіх співробітників. Йдеться насамперед про розміщення дошки оголошень, створення форумів та опитувань. З допомогою проведення опитувань буде можливість збирати ідеї, дізнаватися про проблемні сторони діяльності тощо. Форуми ж створять платформу для спілкування на різні тематики, зокрема і внесення пропозицій та побажань, впливаючи таким чином на діяльність ЛРДА.

Даний ресурс, при правильній його подачі, дозволить ефективно керувати настроями і мотивацією всього колективу, зробивши його дружною командою [104, с. 60].

Отож, за умови реалізації цих заходів стає можливим створення дієздатної системи управління інформаційними потоками, що реагує на зміни потреб суспільства, організовує його ефективний розвиток.

3.2. Шляхи розвитку комунікативної компетентності державних службовців.

Важливо підкреслити, що ефективність діяльності будь-якої організації визначається її кадровим наповненням. У сучасних умовах необхідна

підготовка нової генерації державних службовців, які змогли б спрямовувати комунікації на досягнення державних цілей.

Помилковим є той факт, що комунікативними вміннями та навичками повинні володіти лише працівники інформаційних відділів. Тому, вважаю за необхідне, розглянути можливі шляхи формування та вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців. Досвід розвинених країн (зокрема, Канади, США, Великобританії) свідчить, що консультації з громадськістю є інструментом формування політики, технологією якою мають володіти всі державні службовці.

Побудова демократичного суспільства, успішна діяльність місцевих органів влади певною мірою залежить від професіоналізму та компетентності державних службовців, які є не просто працівниками, а особами, що представляють владу і виступають від її імені [82, с. 14]. В умовах реформ постає необхідність прийняття нестандартних рішень, що в свою чергу вимагає постійного розвитку особистих здібностей та вмінь, оновлення знань, адже специфіка роботи полягає у тому, що державні службовці володіють особливим предметом праці – інформацією.

Враховуючи глобалізацію інформаційних процесів та те, що кадровий склад ЛРДА становить не молоде покоління, постає нагальна потреба у підготовці нових і підвищення кваліфікації вже працюючих державних службовців.

Серед існуючих шляхів розвитку комунікативної компетентності, на мою думку, доцільно визнати пріоритетними для ЛРДА наступні:

- визначення знань та навичок, аби кожен державний службовець мав чітке уявлення про те, що від нього вимагається;
- формування системи безперервної освіти.

Не можу не погодитись з Т. Лук'янець, яка зазначає, що сьогодні вже недостатньо керувати поведінкою людей, аби досягти бажаних результатів, а необхідно керувати першопричинами поведінки, формувати громадську думку та потрібні масові настрої [43, с. 8].

Отож, одним із важливих етапів формування комунікативної компетентності є визначення необхідних для спеціалістів з комунікації знань та навичок (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Компетентність, необхідна для роботи в службі комунікації[41, с. 75]

Знання, необхідні спеціалістам з комунікації	Навички, якими мають володіти спеціалісти з комунікації
Знання стратегічного й операційного менеджменту	Вміння розробляти стратегію, управляти реакцією установи на проблеми, що виникають, визначати цілі і завдання відділу, складати бюджет, керувати людьми.
Знання дослідницької роботи	Уміння аналізувати ситуації, визначати ставлення до МОВ, вміння сегментувати громадськість, проводити оціночні дослідження.
Знання переговорного процесу	Уміння вести переговори, користуватися теорією вирішення конфліктів із громадськістю.
Уміння переконувати	Переконувати громадськість у правильності політики МОВ, досягати бажаної поведінки людей.

Тобто, державний службовець повинен творчо і нестандартно вирішувати поставлені перед ним завдання, бути здібним дослідником, ініціативним лідером, уміти пристосовуватися до різноманітних ситуацій і витримувати велике навантаження в процесі взаємодії з різними групами громадськості.

Наступним і найважливішим способом формування комунікативної

компетентності є професійне навчання державних службовців. Кадровий простір, його якісне наповнення, безпосередньо залежить від безперервного процесу формування висококваліфікованого кадрового складу.

Тому, вважаю за необхідне акцентувати увагу на стимулюванні розвитку безперервної освіти. У зв'язку з цим заслуговує на увагу так звана Золота доповідь – «Рекомендації і стандарти освіти у сфері публік рилейшнз», підготовлена колишнім президентом Міжнародної асоціації публік рилейшнз Семом Блеком у 1990 р. [41, с. 42]. У доповіді пропонувалося розробляти навчальні плани фахівців на основі так званого «Кола освіти» (рис. 3.2).

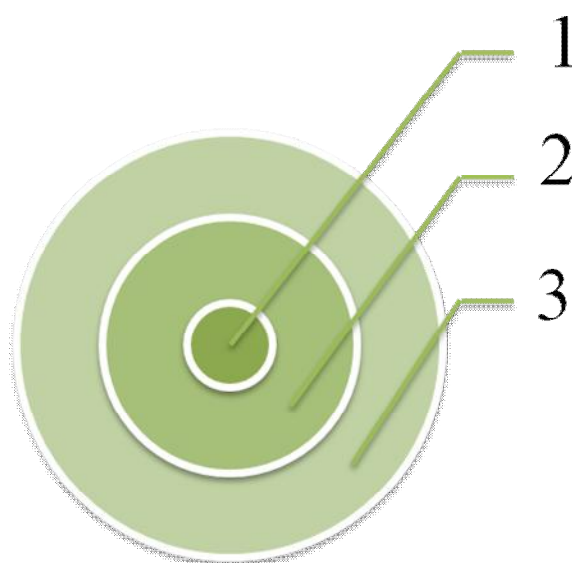


Рис. 3.2. «Кола освіти»

1 – мале коло, 2 – середнє коло, 3 – велике коло

На даному рисунку навчальний план для спеціалістів з комунікації представлено у вигляді трьох кілець: найменше – охоплює дисципліни пов'язані з теорією і практикою публік рилейшнз; середнє коло включає дисципліни, пов'язані із загальними питаннями комунікації (теорія і практика комунікацій, реклама, право, етика ЗМІ, аналіз ЗМІ, підготовка матеріалів для ЗМІ, графічна комунікація, редагування, дослідницька робота); третє – містить перелік загальноосвітніх дисциплін (статистика, соціальні науки, гуманітарні науки, управління персоналом, теорія менеджменту, державно-адміністративна діяльність, державне будівництво, політологія, економіка, управління бізнесом, іноземні мови).

Також у навчальний процес необхідно впроваджувати інноваційні елементи, що відображалось би в освоєнні державними службовцями нових технологій – відеоконференцій, телефорумів та ін.

На увагу заслуговує і інтерактивне навчання, сутність якого відображає китайське прислів'я у якому мовиться: «Скажи мені – і я забуду; покажи мені – і я запам'ятаю; дай зробити – і я зрозумію».

Форми такого професійно-фахового удосконалення можуть бути різноманітні. Найбільш доцільним є проведення тренінгів, конференцій, семінарів-навчань щодо питань здійснення КД за участю викладачів вузів, працівників апарату обласної та районних рад, спеціалістів обласної та районних державних адміністрацій.

Залучати до процесу безперервної освіти необхідно не лише вищі навчальні заклади, а й інституції підвищення кваліфікації на базі профільних закладів та служби супроводу процесу безперервної освіти державних службовців – психологічні, науково-дослідні та ін.

Основою цього процесу має стати спадкоємність знань по вертикалі та горизонталі, що сприятиме підвищенню якості роботи.

Ці рекомендації будуть доречними не лише для підготовки спеціалістів з комунікації для ЛРДА, а й загалом для МОВ.

Отже, чітке уявлення того, що від тебе вимагається, а також постійне вдосконалення своїх вмінь та навичок, робота над собою є, на нашу думку, основними важелями на шляху формування комунікативної компетентності державних службовців.

3.3. Комплекс маркетингових інструментів, як інноваційна технологія в сучасній парадигмі державного управління.

Аналізуючи практику, можна відзначити, що комунікації з громадськістю, як правило, спрямовуються на короткотермінові акції, розраховані на негайний відгук. Головною проблемою використання комунікації у діяльності МОВ є відсутність комплексного підходу. Кожен з інструментів (PR, реклама, прямий маркетинг, просування послуг)

використовується окремо від іншого, внаслідок чого інформаційний обмін в системі «органи державної влади – громадськість» носить нескоординований характер, що ускладнює спрямування відносин між суспільством і державою у двосторонній тривалий процес.

Реалії сьогодення доводять, інформаційний дискурс володіє надзвичайними можливостями впливати на владні структури [11, с. 189], тобто уже недостатньо займатися управлінською діяльністю у звичний спосіб, необхідно впроваджувати та опановувати нові технології.

З метою удосконалення механізмів КД ЛРДА та активного залучення громадськості до вирішення справ необхідно запровадити у діяльність інноваційні комунікативні технології – інструменти маркетингових комунікацій. Доцільно звернути увагу на застосування маркетингових інструментів в державному секторі так, як сьогодні все більше і більше науковців приділяють увагу темі причетності маркетингу до державного управління.

У першому розділі роботи було описано комунікативні технології та сучасні інструменти впливу, якими уже вдало користуються інформаційно розвинуті країни світу. В нашій державі цими інструментами вдало користується лише приватний сектор.

Як стверджує С. Гаркавенко, маркетинг актуальний для будь-якої сфери людської діяльності [15, с. 18].

Один з найбільш відомих представників європейської маркетингової школи професор Жан-Жак Ламбен визнає, що маркетинг – це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань індивідів і організацій [86, с. 30]. Підтримує застосування маркетингових підходів у публічному (громадському) секторі і К. Волш, стверджуючи, що застосування маркетингу в публічному секторі визначається розумінням даного терміна. Якщо він розглядається як набір спеціальних методів і техніки, тоді він може сприяти підвищенню ефективності діяльності організацій публічного сектора [105, с. 43].

Загалом сучасний маркетинг як теорія і наукова дисципліна має

комплексний та міждисциплінарний характер, і саме в такому вигляді застосовується в найрізноманітніших галузях знань, включаючи і теорію державного управління[79, с. 35].

Слід звернути увагу та включити в діяльність ЛРДА маркетингові принципи, а саме: комплексності, гнучкості, цілеспрямованості, партнерства, своєчасності, синергізму, етичності. Комплексність передбачає розгляд комунікації МОВ як складової державно-управлінської діяльності; гнучкість – адаптацію до динамічних змін мікро- і макросередовища; цілеспрямованість – досягнення визначених цілей, так як у разі, коли інформація не має визначеної мети, вона являє собою простий набір даних; партнерство – тісне співробітництво між місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та громадськістю; своєчасність – означає, що працівники служб комунікації повинні пояснювати громадськості сутність проблем своєчасно, до того, як вони переростуть у кризу, давати відповідні поради, щоб люди не були захоплені зненацька; синергізм – комплексне використання різноманітних методів і комунікативних технологій з метою досягнення необхідного ефекту; етичність – діяльність працівників даних служб повинна оцінюватися з урахуванням такого критерію, як етика поведінки.

Аналізуючи вищевикладені наукові формулювання вважаю за необхідне обґрунтувати доцільність використання та вдосконалення в діяльності ЛРДА інструментів маркетингових комунікацій, а саме:

- зв'язки з громадськістю (PR);
- реклама;
- стимулювання просування послуг;
- мобільний маркетинг;
- Інтернет-маркетинг.

Як стверджують фахівці, головна мета соціального інституту комунікації – PR – попередження конфліктів або їх прогнозування, формування громадської і соціальної відповідальності, гармонізація особистих і суспільних інтересів,

поліпшення виробничих відносин [54, с. 14].

Задля досягнення мети PR працівникам ЛРДА необхідно приділити належну увагу складовим PR-діяльності.

Виходячи з цього, варто виділити такі складові PR-діяльності для ЛРДА, як:

- порада – необхідно виробити рекомендації для працівників ЛРДА щодо комунікативної діяльності;

- дослідження – важливо проводити моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища установи з метою впливу на поведінку персоналу та громадськості;

- менеджмент – важливим етапом є управління комунікативними процесами через планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль;

- комунікації з громадськістю – вважаю за потрібне скласти план безперервної діяльності із залученням до співпраці громадян задля формування позитивної репутації ЛРДА;

- спеціальні події – необхідно стимулювати інтерес громадськості до послуг державного сектора через зосередження уваги на подіях в ЛРДА.

Варто звернути особливу увагу на комунікації між співробітниками ЛРДА, адже, на жаль, не приділяється належна увага внутрішнім PR. Американські дослідники – Д. Грунінг і Т. Хант стверджують, що управлінці з PR виконують «прикордонну роль». Тобто, працюють на межі установи, будучи при цьому сполучною ланкою між внутрішньою та зовнішньою аудиторіями. Як менеджери – «прикордонники» спеціалісти з комунікації мають підтримувати своїх колег, допомагаючи їм спілкуватися як усередині, так і за межами організації [102, с. 89].

Тобто, для працівників ЛРДА важливо не лише виробити рекомендації щодо комунікативної діяльності, як це зазначалося вище, а й вчасно забезпечувати їх необхідною інформацією щодо діяльності установи, сприяти створенню для них нових можливостей, виявляти та запобігати конфліктам та т.п. Ця діяльність повинна охоплювати все, що сприяє максимальному внеску

кожного службовця в підвищення ефективності праці.

Звернувшись до практики реалізації комунікації з громадськістю в ЛРДА, можна помітити, що виконання функції зв'язків з громадськістю зводиться саме до інформування. Тобто, опускається той факт, що «зв'язки з громадськістю – це двостороння комунікація, мета якої – не лише вплив на громадськість, а й допомога суб'єктам комунікативного процесу адаптуватися до їхніх інтересів і потреб»[89, с. 90]. Із цього випливає, що досягти співробітництва вкрай важко.

Позбавитися наявних у КД ЛРДА недоліків – означає налагодити зворотні зв'язки та адаптуватися до потреб суб'єктів комунікативного процесу. Сутність полягає в тому, що комунікації, в першу чергу, – це не стільки планування потоку повідомлень, скільки прогнозування і забезпечення ефективності комунікацій.

Що стосується реклами, то вважаємо, що вона має стати одним із інструментів комплексу скоординованих з комунікативною програмою заходів щодо інформування, формування іміджу та просування на ринок публічних послуг. Метою здійснення рекламної комунікації в ЛРДА повинно стати залучення населення до розв'язання певних соціальних проблем, а не лише ознайомлення з об'єктом реклами та сприяння формуванню позитивного іміджу.

Таким чином, при розробці рекламної концепції необхідно враховувати подвійне завдання соціальної реклами: з одного боку, вона інформує громадськість (або окремі цільові групи) про певні соціальні проблеми, з іншого, – закликає до їх розв'язання.

Способи політичного рекламування в умовах демократії надзвичайно різноманітні. За каналами поширення розрізняють такі види політичної реклами: друкована реклама (як засіб наочної агітації – візитки, наклейки, брошури, каталоги, буклети, плакати, листівки, календарі); реклама в пресі; зовнішня реклама (біг-борди, постери, стенди, транспаранти, електронні табло, фанерні макети політиків); реклама на транспортних засобах; реклама через комп'ютерну мережу; пряма поштова реклама; виставки-презентації; «народна

творчість»(графіті); фірмові знаки сувенірна продукція (прапори, значки); усна агітація[87, с. 12].

Розмаїття способів політичного рекламування не дає можливості дати універсальні рекомендації, де і коли найкраще розмістити рекламні повідомлення. Спеціалісти рекомендують починати рекламну кампанію з телебачення і радіо, а закінчувати засобами наочної агітації. У середині кампанії повинен бути баланс усіх її видів.

В залежності від того, яким чином, якими засобами рекламується об'єкт, політичну рекламу умовно поділяють на пряму (телевізійні ролики, агітаційні листівки, плакати – уся наочна агітаційна продукція) та непрямую (комунікації з громадськістю, які здійснюються за допомогою засобів масової інформації: прес-конференції, «круглі столи», участь у телепередачах як політичного, так і неполітичного характеру). Непрямою рекламою можуть слугувати концертні та інші шоу, зустрічі з трудовими колективами, виборцями. Функцію непрямой реклами можуть також виконувати опубліковані рейтинги, дані соціологічних досліджень.

У своїй діяльності ЛРДА може використовувати як пряму, так і непрямую рекламу. Але, проводячи дані заходи представники ЛРДА повинні постійно пам'ятати про мету заходу (у будь-якому разі – це формування або підтримка іміджу ЛРДА) і дотримуватись правил поведінки державного службовця.

За ступенем впливу телебаченню належить першість серед аудіовізуальних ЗМІ. Психологи з'ясували, що наша підсвідомість оперує лише образами[85, с. 369]. Найбільш повно розкриває образ саме телебачення як найпотужніший засіб «персоналізованої» кампанії, оскільки вона дозволяє за короткий час сформувати певний імідж органів влади та ефективно впливати на широкі маси населення. Але слід підкреслити, що така реклама ефективна, коли використовується регулярно, а не час від часу або на етапах виборчої кампанії. Нарешті, телебачення, що має дуже широку аудиторію, – це найдорожчий вид реклами.

Непряма реклама на телебаченні також винятково важлива і може певною

мірою замінити пряму. Для цього МОВ повинні навчитися створювати новини, тобто розгортати таку діяльність, яка б весь час привертала увагу журналістів і громадськості.

Одним із засобів комунікації з громадськістю може стати реклама на радіо, яка є дуже ефективною: по-перше, радіо дешевше телереклами; по-друге, воно досить широко охоплює аудиторію. Радіо дозволяє більш цілеспрямовано розвивати ідеї, а також впливати на такі групи громадськості, які залишають ввімкненим радіо на цілий день – пенсіонерів, домогосподарок, водіїв транспортних засобів та ін. Для радіо найбільш привабливим є ранковий час (на відміну від телебачення).

Сучасну рекламу не можна уявити без преси. Основний її недолік – недовговічність. Іміджреклама в пресі адресується громадянам, схильним до критичного аналізу. Тому необхідно бути уважним до змістовної частини повідомлень.

Успішна реклама ґрунтується на таких ключових позиціях, як вдало обрана стратегія, яка виражається в орієнтації на певну аудиторію з використанням адекватних для неї засобів інформації; влучна ідея привернення уваги та запам'ятовування; висока майстерність виготовлення. Тому головне – творчий підхід до створення реклами, оскільки, чим вона сильніша, тим швидше запам'ятовується.

Отож, для розміщення соціальної реклами працівники ЛРДА, наприклад, можуть купувати рекламний простір у місцевих газетах та FM-радіостанціях. При цьому слід дотримуватись ключових позицій успішної реклами: вдало обрана стратегія, яка виражається в орієнтації на певну аудиторію з використанням адекватних для неї засобів інформації та влучна ідея.

Слід чітко розрізняти характерні відмінності між PR та рекламою. Реклама є одним із методів PR, на відміну від якої PR – менш конкретизований, оскільки не має лаконічності. Засоби PR інформують про переконливість тієї чи іншої реклами та заохочують до вибору. Якщо PR в основному слугує підтриманню іміджу, його корекції, то завдання політичної реклами полягає в

актуалізації іміджу МОВ, коротктерміновому підсиленні його позитивних складових. На таку відмінність PR від реклами вказує Г. Почепцов: «PR можна розглядати як теорію посереднього і, отже, слабкого комунікативного впливу на відміну від прямого і сильного впливу, який являють реклама і пропаганда» [61, с. 277].

У цьому сенсі публік рилейшнз доцільніше розглядати як управління репутацією. Іноді засоби PR ефективніші, ніж реклама; буває й навпаки. Необхідно їх розмежовувати, оскільки, як з'ясовано, PR – не частина чи форма реклами, а метод, який можна використовувати незалежно від реклами, замість неї чи спільно з нею. Іншими словами, реклама призначена для створення певного, не завжди цілісного іміджу.

Сучасна політична реклама складне утворення, яке представляє єдину багатоканальну синхронізовану комунікацію, зорієнтовану на встановлення інтерактивних двосторонніх зв'язків з різними цільовими аудиторіями населення. Причому для кожної аудиторії окремо обирається спеціальна індивідуальна модель комунікації і відповідно готується індивідуальне послання.

До засобів стимулювання просування публічних послуг ЛРДА можна віднести демонстрацію переваг і можливостей об'єктів, які знаходяться на території адміністрації, або певним чином із нею пов'язані.

Автори навчального посібника “Муніципальний менеджмент” за редакцією А. Мельник рекомендують застосовувати для цього проведення конкурсів на кращий проект розвитку території, стимуляційне ціноутворення у процесі здачі в оренду нежитлових приміщень та ін. [47, с. 142].

Стимулювання як споживачів публічних послуг, так і персоналу повинно передбачати надання пільг та певних привілеїв. У внутрішніх комунікаціях важливим елементом є мотивація праці персоналу, заохочення кращих працівників, створення атмосфери змагання, сприяння обміну досвідом та ін.

Сьогодні недостатньо використовуються переваги такого інструменту сучасних маркетингових комунікацій, як мобільний маркетинг. Мобільний

маркетинг є процесом поширення інформації на мобільні телефони абонентів-споживачів не лише через текстові повідомлення, але й інші мобільні технології та, як правило, отримання від них зворотної реакції [18].

Використання мобільного маркетингу в державному управлінні підвищило б ефективність комунікаційних зв'язків між співробітниками. Передача інформації через SMS, MMS-повідомлення або через голосову пошту значно зменшило б витрати часу на інформування персоналу, адже, як відомо, мобільний телефон має кожен працівник ЛРДА.

Саме тому, пропонується створити базу даних номерів працівників ЛРДА, що дозволить надсилати необхідну інформацію абоненту в будь-якому місці і в будь-який час. При цьому варто пам'ятати, що мобільний канал є найбільш приватним каналом спілкування, і ті, хто використовує його в маркетингових цілях, повинні враховувати цю особливість [55].

Ще недостатньо сьогодні використовується потенціал мережі Інтернет, здатної надати можливості обміну думками й ведення діалогу в режимі реального часу за допомогою електронної пошти у формі Інтернет-опитувань, чатів, форумів, електронних розсилок тощо.

Удосконалення комунікативної функції ЛРДА за допомогою Інтернет пов'язано з побудовою комунікативних каналів.

Для налагодження комунікації між ЛРДА і громадськістю можна використовувати такі системи як Інтранет і Екстранет. Інтранет може стати внутрішнім інформаційним середовищем, заснованим на ВЕБ-технологіях, користувачами яких будуть державні службовці. Його можна розглядати як цілісну інформаційну інфраструктуру ЛРДА, що включає засоби організації документообігу, інформаційну систему, бази даних і т. д. Екстранет може стати інформаційним середовищем, що об'єднує всі органи державного управління, органи місцевого самоврядування, споживачів публічних послуг та інші групи громадськості.

Також за допомогою мережі Інтернет можна реалізувати модель масового надання послуг МОВ на замовлення споживачів. Наприклад, на 84 %

існуючих сьогодні в США веб-порталах послуги для населення організовано на основі повсякденних потреб американців. Так, на порталі штату Вірджинія є сторінка «швидкого пошуку» із посиланням на більш, ніж 35 послуг найбільшого у населення попиту, включаючи отримання ліцензії на підприємницьку діяльність, копій свідоцтв про народження в режимі он-лайн[93, с. 156]. Важливо підкреслити, що створення високотехнологічної системи управління в ЛРДА повинно будуватися на засадах клієнт-орієнтованого підходу.

Один із шляхів, що дозволяє переорієнтувати КД МОВ на запити і інтереси споживачів публічних послуг з урахуванням інноваційних змін, – комплексне застосування інструментів маркетингу і зв'язків з громадськістю.

Інтегровані маркетингові комунікації за рахунок синергетичного ефекту здатні збільшувати комунікативний потенціал на трьох рівнях:

- на рівні «місцеві органи влади – державний службовець» (комунікації між рівнями і структурними підрозділами в ЛРДА, між окремими державними службовцями);

- на рівні «місцеві органи влади – громадськість» (між ЛРДА і зовнішнім середовищем);

- на рівні «місцеві органи влади – інші органи влади» (наприклад, «ЛРДА – Тернопільська обласна державна адміністрація» та ін.).

Отже, виходячи з визначення сутності елементів, можна дійти висновку, що маркетингові комунікації спрямовані на двосторонній зв'язок МОВ з аудиторією. Завдяки їм комунікації перетворюються у єдиний потік інформації, у результаті вихідне повідомлення сприймається споживачем публічних послуг як цілісне.

3.4. Вироблення стратегії партнерських взаємин між Лановецькою районною державною адміністрацією та громадськістю

У літературі можна знайти не одну модель організації процесу розробки стратегії комунікації з громадськістю. Але найбільш розповсюджена у практиці менеджменту загальна технологічна схема кампанії з налагодження взаємодії з

громадськістю досить відома і передбачає наступну послідовність [54, с. 172]: аналіз проблеми і оцінка ситуації, постановка цілі і визначення образу державної організації, аналіз цільової аудиторії, планування повідомлень, визначення інструментів і техніки впливу, планування бюджету, визначення критеріїв оцінки ефективності.

Проте дана модель вимагає певної корекції, а саме:

- визначення місії і загальних цілей ЛРДА з урахуванням тенденцій і змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі (зокрема, потреб і інтересів як громадськості, так і державних службовців/посадових осіб);
- посилення цільової орієнтації на споживача публічних послуг в ході визначення загальних цілей комунікації;
- сегментація і позиціонування об'єктів комунікації;
- розробка стратегії;
- розробка програми інтегрованих маркетингових комунікацій.

Біловус Л. І. стверджує, що «важливе значення для інформаційної політикимають лише ті складові і процеси інформаційного простору, впливаючи на які можна моделювати перспективу, збагачувати ресурси, контролювати суб'єктів, котрі приймають рішення, а також системи збирання, зберігання і передачі інформації». [10, с. 78]

З урахуванням зазначеного, вироблення стратегії і тактики КД ЛРДА можна звести до декількох основних етапів (див. дод. М).

Місією ЛРДА є «служіння людям, забезпечення реалізації конституційних прав і свобод громадян». При цьому важливо, щоб населення було поінформоване щодо місії установи. Визнання місії основною частиною мешканців території – шлях до ефективної комунікації влади, бізнесу і суспільства [93, с. 94]. Мета має давати відповідь на запитання: «Чого ми прагнемо досягнути?». За будь-якого планування необхідне розуміння того, які потреби слід задовольняти.

Визначаючи загальні цілі, необхідно насамперед оцінити внутрішні і зовнішні фактори та ресурси ЛРДА (зокрема, огляд публічних послуг, що

надаються). Також важливими є аналіз факторів доступності до послуг (час, умови, підстави для отримання тощо), оцінка реальної ситуації, що характеризує взаємовідносини з громадськістю.

Процес визначення цілей КД полягає в тому, що це ретельно розроблена процедура, що передбачає узгодження інтересів і потреб, як внутрішньої аудиторії, так і зовнішньої. Загалом існує два типи цілей: інформаційна та мотиваційна[104, с. 75]. Інформаційну ціль розуміють як забезпечення знань про щось, доведення до споживачів інформації про публічні послуги тощо. Мотиваційна ціль – дещо складніша річ. Наприклад, вона має місце, коли необхідно змінити ставлення громадськості до ЛРДА.

Першим кроком у процесі узгодження цілей внутрішніх і зовнішніх аудиторій є аналіз інтересів ЛРДА, що являють собою сукупність інтересів структурних підрозділів. Це означає, що ЛРДА повинна прагнути до узгодженості своїх внутрішніх цілей, що традиційно досягається за допомогою стратегічного планування, яке сприяє координації роботи. Визначення інтересів ЛРДА можливо забезпечити шляхом зіставлення інформації двох видів: про становище та цілі ЛРДА у даний час (дозволяє визначити поточні інтереси); про становище та цілі на майбутнє (дозволяє визначити перспективні інтереси).

Другим кроком є вивчення інтересів і комунікативних потреб громадськості. На цьому етапі можна використовувати маркетингові дослідження (наприклад, метод опитування). Вибір методу або комбінації методів опитування громадськості прямо залежить від досяжності цільової аудиторії і розробляється індивідуально для кожної конкретної ситуації. Опитування на місцевому рівні має за мету подолання тенденції упередженої або надто обмеженої оцінки потреб та побажань груп споживачів. Опитування – це не лише інструмент збору інформації, а ще й очікування респондентами змін, що мають відбутися. На даному етапі також визначаються потреби окремих груп споживачів, на які спрямовано надання конкретної послуги. Аналіз потреб споживачів може використовуватися для визначення потенційних проблем та рішень, а також для з'ясування характеристики груп

споживачів. Дослідження також може дати інформацію про рівень наданих різним групам споживачів послуг. Важливими джерелами такої інформації є державна статистика, попередні дослідження тощо. Іншим можливим засобом визначення потреб споживачів може бути синтетична оцінка, тобто використання загальної статистики для оцінки переваг проблеми або потреби конкретної групи споживачів, якщо керуватися припущенням, що характер переваг є однаковим (наприклад, здійснити прогноз народжуваності у Лановецькому районі можна, виходячи із статистичних даних по Україні).

Формулювання мети КД передбачає чітке усвідомлення працівниками ЛРДА результатів запровадження комунікативних заходів. Цілі комунікації складаються з декількох категорій: забезпечення обізнаності щодо послуг ЛРДА (інформування) та соціального партнерства, корегування поведінки громадськості, підсилення попередніх рішень, підвищення рівня задоволеності працівників ЛРДА результатами своєї роботи, формування іміджу ЛРДА, особистості, ідеї, програми, проекту тощо.

Визначення конкретних цілей – найважливіший етап, хоча часто його недооцінюють. Але жоден комунікативний захід не буде ефективним без заздалегідь визначеної й чітко сформульованої мети. План може включати кілька цілей, не обов'язково пов'язаних між собою. Часом виникають різні цілі для різних категорій громадськості чи декілька цілей для цільових аудиторій[104, с. 82]. Отже, наприклад, може існувати загальна мета – налагодження стосунків між працівниками, – якої можна досягти за допомогою кількох конкретних цілей, спрямованих на вже визначену публіку. Іноді ж один захід здійснюється завдяки втіленню цілей, спрямованих на різні групи громадськості. Важливо переконатися, що існує конкретна мета і що всі внутрішні клієнти (державні службовці) ознайомлені з нею.

При визначенні цілей необхідно чітко уявляти, що аудиторія має знати, у що їй вірити і як діяти. Тому цілі мають бути реальними й досяжними.

Сегментація суб'єктів комунікації - один з важливих етапів планування КД МОВ. Це виділення груп громадськості, з якими передбачається

налагодження двосторонніх комунікацій. Необхідність сегментації споживачів публічних послуг та виділення адресних груп обумовлені не тільки диференціацією населення. Вибираючи адресні групи, організатори кампанії переходять від тактики «недиференційованого політичного маркетингу», коли застосовуються для всіх одні й ті ж самі засоби впливу, до тактики «снайперської стрільби» [78, с. 276].

Після сегментації громадськості ЛРДА слід визначити, на яку з груп треба орієнтуватися. На цьому етапі слід визначити кожну особу, організацію, групу, чия підтримка стане корисною, певним чином забезпечить успіх виконання плану. Майбутня аудиторія – це окремі групи громадськості (внутрішні і зовнішні цільові аудиторії), до яких треба дійти задля досягнення окреслених цілей. У будь-якому середовищі одні люди важливіші і впливовіші за інших: особи чи групи, чия підтримка або протест відіграють найголовнішу роль. Слід бути свідомим щодо цього та знати переконання і ставлення всієї публіки. У цій частині плану варто зважити на всі характерні риси аудиторії: знати, хто ці люди, знати їхню зацікавленість, що вони думають, у що вірять. До них можуть належати особи, організації, професійні, територіальні чи політичні групи.

Необхідно вживати заходів, щоб мати підтримку й допомогу однодумців та протидіяти опозиції, схиляючи її до себе. Так, при розгляді питання про охорону природи завжди виявляються окремі особи й цілі групи, готові сприяти виконанню такого проекту і старанно працювати над ним. До опозиції увійдуть особи та організації, які отримають певні прибутки, коли проект щодо охорони навколишнього середовища буде призупинено.

Стратегія – це загальні засади інформування, протистояння (наприклад, поглядам певних груп) та співпраця [1, с. 270]. Для ЛРДА прийнятними є усі три види стратегій. Але, найважливішою є стратегія співпраці з різними групами громадськості, взаємопорозуміння, що передбачає діалог між сторонами. Кожна з наведених стратегій має переваги та недоліки. Найефективнішим буде їх розумне поєднання, адже усі вони спрямовуються безпосередньо на ціль. За

планування стратегії ЛРДА можна запозичити ідею у фахівців реклами, які довели, що успіх залежить від зосередження зусиль на так званій «головній позиції продажу»[87, с. 21]. Необхідно знайти основну ідею, що стане найпереконливішою для певних груп громадськості. Основне твердження не обов'язково викладати одними й тими ж словами, але воно має бути чітким і простим. Це ідея, яку необхідно передати аудиторії, причому має бути виключена сама можливість її неправильного сприйняття чи розуміння. Також слід визначити аудиторію, щоб ідею висловити тією мовою, яка буде для неї зрозумілою і сприйнятною. Іншими словами, повідомлення має викликати довіру. Розробку стратегії КД ЛРДА можна відобразити у такому вигляді (рис.3.3.).

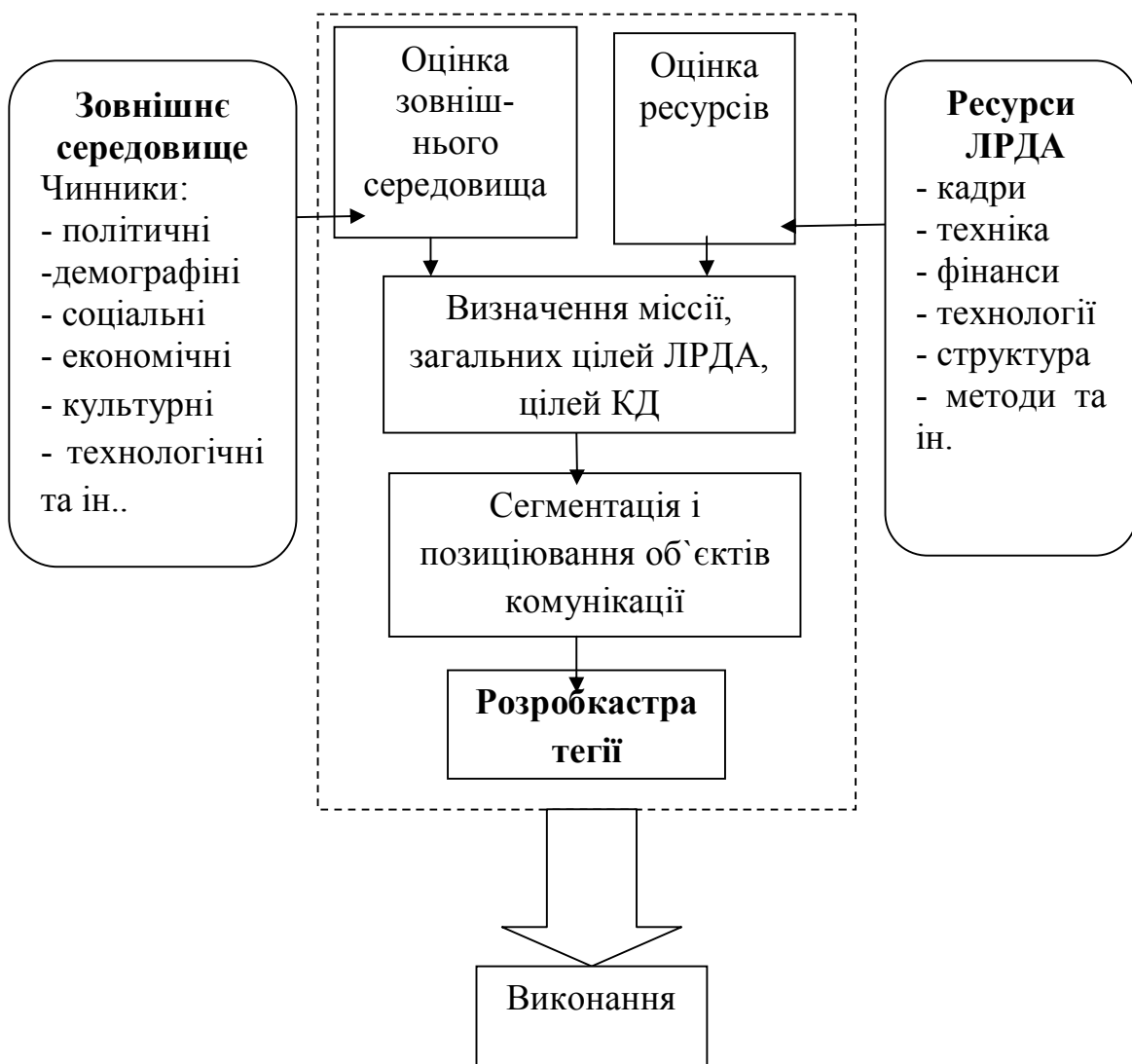


Рис. 3.3. Формування стратегії комунікативної діяльності ЛРДА

Детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів – це джерело інформації, на основі якої можна оцінити сильні і вразливі позиції ЛРДА, визначити їх можливості і загрози з боку зовнішнього середовища.

Повідомлення повинно фокусувати зусилля всіх структурних підрозділів ЛРДА і забезпечувати їх узгодженість. Прес-релізи, публіситі, відповіді на звернення громадян, публікації, веб-сайт і т.д. – процес роботи. Але поряд з цим, державні службовці повинні знати: якою мірою люди сприймають інформацію, як її розуміють, чи змінює вона їх відносини.

Є. Тихомирова, узагальнивши досвід застосування комунікацій з громадськістю у різних сферах, визначила дві групи критеріїв їх оцінки[89, с. 113]:

- суб'єктивні (задоволеність замовника виконаною роботою та проведеними заходами, оцінка роботи PR-товариства – позицій в рейтингах);

- об'єктивні (проміжні результати – кількість та якість проведених заходів, кількість відгуків на них в ЗМІ; кількість присутніх на заходах та охоплених ЗМІ, які розмістили інформацію про організацію; кількісні та якісні зміни у поведінці цільової групи громадськості; відповідність здійсненої роботи професійним стандартам якості; позитивний імідж організації та її продукції; остаточні результати– збільшення наданих громадськості послуг; зменшення конфліктів у взаєминах організації з різними групами громадськості; відповідність досягнутих результатів поставленим цілям та ін.). Зазначені критерії цілком підходять для їх застосування у КД ЛРДА.

Складання програми – надзвичайно об'ємне завдання, при виконанні якого перевіряються навички працівників з комунікацій. Програма має подавати детальний перелік усіх проектів та заходів, які необхідно виконати. Усі подробиці, включаючи дати, місце проведення тощо, узгоджують із цілями. До плану доцільно включати детальний опис стратегії, подальші дії, а також обґрунтовану оцінку та розробку основних питань кампанії. Варто дати повну характеристику усіх організаційних аспектів [104, с. 89]. Процес планування інтегрованих маркетингових комунікацій включає як можливість традиційного

безособового звернення до цільових груп, так і розвитку персоніфікованого спілкування. Спочатку визначаються групи споживачів, до яких необхідно звернутись (це можуть бути представники груп або конкретні особи). Далі для кожної групи опрацьовуються стратегія і тактика комунікацій, що базуються на перевагах споживачів і цілях установи.

Модель інтегрованих комунікацій передбачає формування багаторівневого комплексу комунікативних засобів на основі системного підходу[43, с. 219]. Комунікаційні процеси можуть бути інтегрованими за цілями, інструментами, видами, зв'язками, аудиторіями, елементами, каналами, формами, рівнями (рис. 3.4.).

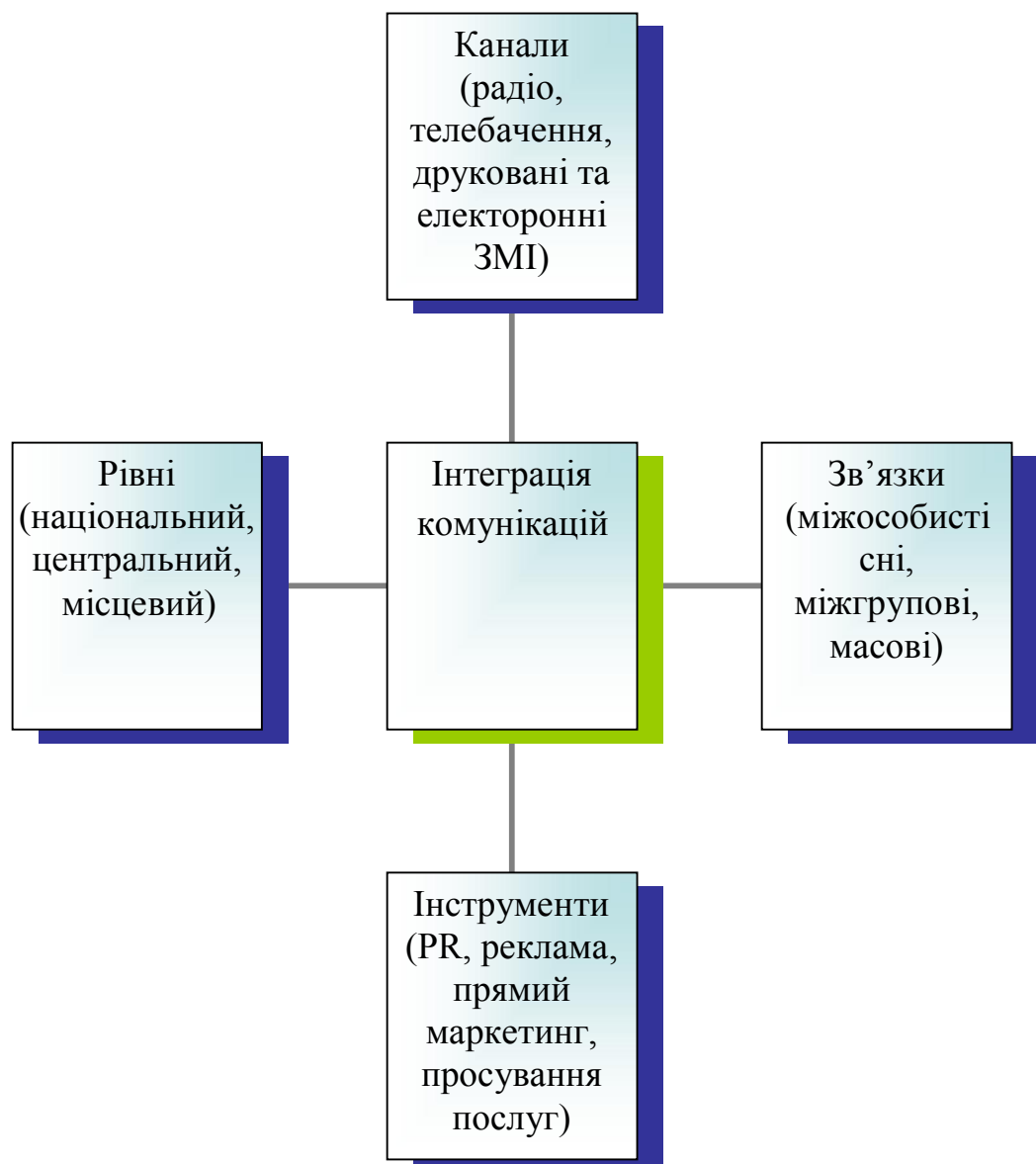


Рис. 3.4. Основні напрямки інтеграції комунікацій

Інтеграція комунікацій здійснюється не лише для посилення впливу окремого повідомлення, а для забезпечення скоординованості з іншими програмами, що реалізуються ЛРДА з метою підвищення ефективності реалізації комунікативної стратегії, забезпечення задоволення потреб внутрішньої і зовнішньої аудиторії.

Комунікативний продукт ЛРДА виникає як результат сумарного впливу цілої низки факторів. Основними з них є три. По-перше, багатоканальність впливу. Звичайно це означає, що повідомлення має дублюватися візуально і в подіях. По-друге, формулювання повідомлення. Воно формулюється виходячи з інтересів відправника – ЛРДА, але з погляду одержувача – споживача публічних послуг, тобто має спиратися на його семантичний словник, систему цінностей, основні погляди і позиції, потреби і інтереси. По-третє, у ході здійснення ЛРДА комунікації з громадськістю обов'язково мають бути передбачені заходи щодо активного залучення населення до участі у вирішенні державних справ.

Маючи чітке уявлення про ситуацію, аудиторію, цілі та стратегію, програму інтегрованих маркетингових комунікацій та враховуючи практичність, відповідність та попит на інформацію, необхідно вирішити: яким чином і коли передавати повідомлення аудиторії, обміркувати усі можливі варіанти дій, визначити пріоритети.

У планах КД не часто звертають достатню увагу на вибір відповідного часу для проведення заходів. Але іноді саме цей чинник стає запорукою успіху чи невдачі. Існують дві важливі фази вибору часу: перша пов'язана із «своєчасністю» програми, а друга – з послідовністю виконання її складових. Передусім, необхідно мати на увазі своєчасність, що означає: графік КД має відповідати громадським інтересам, оскільки громадськість краще сприймає ідеї, коли її зацікавленість підсилюється іншими факторами. Слід ретельно продумати послідовність дій за планом; переконатися, що кожний крок логічно й узгоджено веде до наступного. Якщо для розуміння ідеї А потрібно ознайомитися з ідеєю Б, то неодмінно необхідно пояснити ідею А перед

тим, як оприлюднити ідею Б [103, с. 58]. Здебільшого використовується така послідовність: виклад суті проблеми; вибір можливих рішень; оцінка можливих рішень; пропозиція щодо рішення, якому надається перевага, та обґрунтування цього вибору.

Вибір достовірного інформаційного джерела чи засобів (випуски новин, проведення конференцій тощо) – це вирішальний фактор у КД. Для прийняття правильного рішення необхідно досконально знати й оцінювати відмінності різних засобів, враховувати сутність повідомлення і категорію аудиторії, для якої воно призначається.

За допомогою певних засобів можна успішніше впливати на визначену аудиторію та передавати своє повідомлення. Інколи буває кілька майже рівнозначних альтернатив, і можна одночасно використовувати кілька засобів.

Преса. Однією з умов успішної комунікативної діяльності вважається підготовка повідомлень до обраного інформаційного джерела, визначення видань, в яких їх можна опублікувати. Інший важливий чинник – обізнаність з тим, як і коли друкуються видання, оскільки немає сенсу надсилати для нього актуальне повідомлення, якщо останній термін подачі минув. Але завдання комунікації полягає не в тому, щоб тільки поширювати велику кількість новин, сподіваючись, що хоча б якась із них виявиться вдалою. Необхідно знати, яке саме видання найвірогідніше вмістить підготовлену інформацію.

Телебачення. У наш час поступово збільшується тривалість телепередач та кількість телестанцій, одночасно зростають можливості висвітлення діяльності МОВ. Нові альтернативні методи телебачення не тільки змінюють природу засобів масової інформації, а й забезпечують вибіркочу, а не масову аудиторію, як це було в минулому. Процес розпаду масової телеаудиторії та запровадження так званого альтернативного телебачення дістав назву демасифікації. Телебачення пропонує дедалі більші можливості для ознайомлення з діяльністю МОВ, і тому важливо не пропустити жодного шансу. Програми слід обирати за їх відповідністю, пам'ятаючи, що чимало їх створюється за кілька місяців до виходу на телеекран, й тому варто завчасно

узгодити все з продюсером. Співпрацюючи з телебаченням, потрібно враховувати такі моменти: здебільшого це розважальний засіб масової інформації, навіть якщо існують серйозні програми; це насамперед візуальне джерело, яке більше дивляться, ніж слухають.

Радіо – це, передусім, національне джерело інформації, а не вузьке у порівнянні з телебаченням. Радіо доволі оперативний засіб, технічна підготовка матеріалів для нього потребує набагато менше часу, ніж для телебачення.

Розробка і планування інструментів зворотного зв'язку передбачають з'ясування різного роду можливих перешкод (фізичних, фінансових, часових обмежень, культурних варіацій) на шляху просування публічних послуг до споживача [88, с. 79].

Як зазначалося вище, відомо чимало методів вивчення задоволеності або невдоволеності споживачів, серед яких найбільш поширеними є опитування клієнтів (споживачів); спостереження; узагальнення досвіду працівників, які безпосередньо надають послуги; подання та розгляд скарг споживачів; представництво споживачів у радах, комісіях при ЛРДА; громадські слухання; міські збори та ін.

Складання бюджету КД істотно не відрізняється від підготовки будь-якого іншого бюджету. Тут необхідно оцінити та обґрунтувати усі можливі витрати, що передбачає об'єктивну ціну того, що пропонується придбати (наприклад, друкарські, поштові та тиражувальні послуги, оренду копіювальної машини та іншого необхідного для роботи обладнання та ін.). Під час складання бюджету ціни, витрати та вартість можуть суттєво різнитися. Тому при розробці бюджету необхідно включати до кожного його пункту суму витрат [104, с. 99]. Якщо план передбачає, наприклад, запровадження двадцяти різноманітних заходів, то треба вказати суму, необхідну для проведення кожного з них.

При цьому важливо пам'ятати, що саме інтегрований підхід до справи надає можливість гнучкого вибору між різними комунікативними інструментами.

На останньому етапі необхідно з'ясувати фактичне досягнення намічених цілей (в першу чергу, за допомогою соціологічного моніторингу).

Одна із форм оцінки – це аналіз засобів масової інформації: публікацій, випусків новин, фотографій тощо за певний проміжок часу. Наявність інформації про широту висвітлення підготовлених у ЗМІ матеріалів дозволяє оцінити, чи досягнуто цілі проведення комунікативної кампанії. Найкраще оцінити КД можна за допомогою аналізу її впливу: здатності заохочувати людей, змінювати їхню поведінку чи переконання. Для цього можна провести вибіркові дослідження зміни у поглядах аудиторії до початку та після проведення кампанії, тобто, визначити розбіжність у ставленні населення до подій в залежності від ступеня поінформованості. Цих результатів досягають, використовуючи зворотний зв'язок. Фіксовані телефонні дзвінки, надіслані листи, навіть проведення опитувань всередині групи можуть стати підставою для пояснювальної оцінки.

Оцінивши КД, можна звітувати про її результати. Навіть якщо не виникає нагальної потреби в терміновому звіті, варто вдатися до загального огляду програми. Як правило, це робиться щорічно. Для підготовки звіту необхідно повернутися до його первісного плану та визначити, які результати досягнуто з кожного пункту. Бажано, щоб у звіті було охарактеризовано наступні моменти:

- ситуація, її оцінка, причини певних змін, що відбулися в ході виконання програми;
- цілі та їх досягнення (визначається за допомогою статистики);
- аудиторія, її характеристика, ефективність впливу на програми;
- стратегія комунікації (чи варто її продовжувати);
- інформаційні джерела та засоби (використання за призначенням, зміни, які сталися і чому);
- вибір часу (своєчасність здійснення окремих заходів);
- використання бюджету.

Адміністративна реформа, розвиток інформаційного суспільства і ринкових відносин вимагають поглиблення співробітництва між ЛРДА та

громадськістю, що неможливо без узгодження і вивчення інтересів обох сторін.

Висновки до третього розділу

З метою створення дієздатного механізму управління комунікативними процесами в ЛРДА рекомендується вдосконалення структурної складової, підвищення рівня обізнаності з КД кадрового наповнення, модернізація механізму управління комунікаціями, зокрема формування бачення та цілей при взаємодії з соціальним оточенням.

Дієвим чинником на шляху розвитку комунікативної компетентності державних службовців є створення умов для постійного вдосконалення їх знань та навичок за рахунок чіткості визначення того, що вимагається від спеціалістів з комунікації, та формування системи безперервної освіти.

ЛРДА повинні налагоджувати продуктивність взаємодії з населенням, використовуючи інноваційні комунікативні форми і технології. Вирішенням даного питання є вдосконалення КД на засадах маркетингу.

При виробленні стратегії партнерських взаємин між ЛРДА та громадськістю важливими умовами є задоволення інформаційно-комунікативних потреб громадськості, формування організаційних зв'язків та залучення громадян до участі в управлінні державними справами.

Упровадження запропонованих заходів дозволить якісно змінити зміст КД ЛРДА, повніше використати інтелектуальний потенціал державних службовців і реалізувати модель якісного управління.

ВИСНОВКИ

Отримані в ході написання магістерської роботи результати дозволяють сформулювати наступні висновки й рекомендації:

1. Комунікація, як процес обміну інформацією, що об'єднує ОДВ, ОМС та групи громадськості, є основою на шляху розбудови демократичного суспільства. Вона виступає не лише каналом зворотного зв'язку між адміністративним апаратом та його зовнішнім середовищем, а й є одним із механізмів державного управління. Саме тому необхідно сприяти створенню усіх необхідних умов для забезпечення двостороннього обміну інформацією між владою і населенням.

2. В Україні накопичено досить багато нормативних актів, які прямо чи опосередковано регулюють КД владних органів. Водночас, реалії такі, що законодавство більшою мірою спрямоване на удосконалення інформатизації шляхів, методів та надання послуг громадянам (своєчасності, швидкості тощо), в той час, як питанню формування комунікативних зв'язків (двостороннього обміну між місцевими органами влади і громадськістю) у системі МОВ приділено недостатньо уваги.

3. Механізм КД зводиться до взаємодії суб'єктів та об'єктів, які, діючи за певними принципами, переслідують конкретну мету. Ефективність його функціонування зумовлює необхідність постійного узгодження всіх елементів. Для цього важливо досліджувати й враховувати основні блоки КД, а саме: правовий, ресурсний, інформаційний та організаційний.

4. В світовій практиці широко використовуються такі комунікативні технології, як пропаганда, традиційний «паблік рилейшнз» та «маркетинговий паблік рилейшнз».

В сучасних умовах для системи МОВ значний інтерес становить сучасна комунікативна технологія MPR, що полягає у комплексному застосуванні елементів маркетингових комунікацій, а саме: реклами, стимулювання збуту та прямого маркетингу. Поєднання теорії комунікації і маркетингових підходів

дозволяє розглядати технологію MPR як стратегію координації та об'єднання інформаційних повідомлень для формування довготривалих партнерських стосунків МОВ з цільовими групами (як внутрішніми – державними службовцями / посадовими особами місцевого самоврядування, так зовнішніми – громадськістю).

В умовах сучасної України, коли залишається гостра необхідність у координації повідомлень, які поступають від органів влади різних рівнів та за допомогою різноманітних засобів впливу, дану технологію можна розглядати в якості засобу розробки стратегії управління комунікаціями. Інтеграція маркетингових комунікативних інструментів завдяки клієнт-орієнтованому MPR-підходу дозволяє повніше задовольняти потреби як службовців, так і громадян, забезпечуючи досягнення головної мети ОДВ і ОМС – надання якісних, своєчасних послуг та служіння людям.

5. Аналіз існуючої практики здійснення комунікацій в ЛРДА показав, що попри значні зусилля керівництва налагодити та покращити комунікативні зв'язки все ж існує ряд недоліків.

В ЛРДА ефективно використовують такі комунікативні заходи, як: круглий стіл, прес-конференції, брифінги, зустрічі з журналістами, «гарячу лінію», прийом громадян тощо. Окрім цього створено веб-сайт ЛРДА на якому висвітлюються відомості про її діяльність та передбачена можливість обміну інформацією за допомогою електронної пошти. З основними подіями та новинами можна ознайомитися на сторінці у Facebook. У своїй діяльності з налагодження комунікацій з громадськістю працівники ЛРДА широко застосовують засоби та заходи PR, що пояснюється специфікою PR, яка найбільшою мірою відповідає характеру завдань комунікативної діяльності, особливостям суб'єктів та об'єктів цих комунікацій. Водночас ЛРДА поки що недостатньо використовує резерви рекламних кампаній, комунікацій з просування послуг та прямого маркетингу. У внутрішніх комунікаціях перевага надається персональним, які здебільшого здійснюються у таких формах: збори персоналу, проведення нарад, колегії.

6. Серед заходів щодо удосконалення механізму КД ЛРДА можна виділити забезпечення:

- стратегічного планування КД;
- реформування структурної складової;
- професійної підготовки спеціалістів з інтегрованих комунікацій;
- комплексного застосування комунікативних інструментів маркетингу

та упровадження інноваційної комунікативної технології MPR в КД;

- налагодження взаємодії в режимі реального часу;
- створення внутрішнього корпоративного веб-сайту.

7. Комунікації наділяються функцією зв'язку між ЛРДА, споживачами її послуг і середовищем, в якому вона функціонує, тому існує необхідність планування стратегії управління двостороннім потоком комунікацій, застосування таких соціально-комунікативних технологій, які дозволяють вести діалог з громадськістю.

8. Для реформування структури необхідно: переглянути повноваження і відповідальність працівників відділу організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції та відокремити зв'язки з громадськістю та інформаційну діяльність, створивши управління комунікацій. До завдань управління додати моніторинг громадської думки і планування (стратегічні комунікації), управління інтегрованими комунікаціями та інформаційним забезпеченням (тактичні комунікації). Основними завданнями спеціалістів даної служби має стати створення каналів постійного обміну інформацією з громадянами-споживачами публічних послуг; аналіз стану і тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища ЛРДА; проведення маркетингових досліджень; оцінювання стратегічної ролі окремих маркетингових комунікативних інструментів та пошук їх оптимального поєднання для забезпечення дієвості комунікативних програм.

9. Основним завданням організації удосконалення кадрового наповнення вбачається підготовка спеціалістів у галузі комунікацій із широкими

міждисциплінарними знаннями та навичками прийняття управлінських рішень. Необхідно, при підготовці державних службовців в даній галузі, акцентувати увагу на стимулюванні розвитку безперервної освіти так, як методи та технології постійно удосконалюються, а це в свою чергу потребує нових знань та вмінь.

10. Ринкові умови, «маркетингізація» відносин між громадянами та органами влади і їх апаратом об'єктивно спонукають до широкого використання маркетингових підходів та переосмислення традиційної організації КД.

Одним із елементів організаційної складової механізму КД, що здатен зосередити увагу владних органів на інтересах і потребах громадськості, є комунікативна технологія MPR. MPR – інноваційна комунікативна технологія, яку можна визначити як стратегію координації повідомлень. Дана технологія зумовлює необхідність в оцінюванні ролі окремих інструментів маркетингу та пошуку оптимального їх поєднання. Завдяки цьому забезпечується чіткість, послідовність та максимізація впливу комунікативних програм.

11. В зв'язку із низьким рівнем взаємодії в режимі реального часу рекомендується ведення на офіційному сайті ЛРДА форумів для обговорення прийнятих рішень, проектів документів, актуальних питань; організація віртуальних інтернет-конференцій, а також, з метою зміцнення внутрішніх комунікативних зв'язків, створення внутрішнього корпоративного веб-сайту, що дозволить ефективно керувати настроями і мотивацією всього колективу, зробивши його дружньою командою.

12. Подальші кроки на шляху розвитку механізму КД ЛРДА можливі за умови подолання зазначених недоліків. Базою удосконалення та зміцнення комунікативних зв'язків є сучасні комунікативні технології та докорінні зміни підходів до здійснення комунікацій. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що розвиток демократичних інститутів потребує вироблення відповідних механізмів комунікативної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія та практика / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
2. Адамс Б. Эффективное управление персоналом / Б. Адамс. – М. : АСТ. Астрель, 2008. – 352 с.
3. Арістова І. В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти / І. В. Арістова / Ун-т внут. Справ / За заг. ред. О. М. Бандурки. – Х., 2000. – 366 с.
4. Армстронг Г. Маркетинг: загальний курс / Г. Армстронг, Ф. Котлер / Пер. з англ. – М. : Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
5. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – М. : Юридич. литература, 1997. – 400 с.
6. Атаманчук Г. В. Сущность советского государственного управления / Г. В. Атаманчук. – М. : Юридич. литература, 1980. – 256 с.
7. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : моногр. / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
8. Бебик В. М. Менеджмент прес-служб в державних організаціях / В. М. Бебик // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: монографія / О. В. Бабкіна, В. В. Басалюков, В. М. Бебик та ін. ; За заг. ред. В. М. Бебика, С. В. Куніцина. – К. : Сімф.: МАУП, 2003. – С. 101–113.
9. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти / Перевод с англ. / Под ред. С. Г. Божук. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
10. Біловус Л. І. Інформаційний простір: термінологічні пошуки та реалії сьогодення / Л. І. Біловус // Термінологія документознавства та суміжних галузей знань: зб. наук. праць / За заг. ред. В.В. Бездрабко. – К., 2013. – С. 75-80.

11. Біловус Л. І. Український інформаційний простір: сьогодення та перспективи / Л. І. Біловус // Український інформаційний простір : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин КНУКІМ / Гол. ред. М.С. Тимошик. – К. : КНУКІМ, 2013. – С. 188-191.
12. Виконавча влада в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. Н.Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 128с.
13. Вінер Н. Кібернетика, або управління і зв'язок в тварині і машині / Головна редакція видань для зарубіжних країн. – М. : Наука, 1983. – 344 с.
14. Войтасик Л. Психология политической пропаганды / Л. Войтасик. – М. : Прогресс, 1981. – 278 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1996. – 384 с.
16. Годин В.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учебник / В.В. Годин, И.К. Корнеев. – М. : Мастерство ; Высшая школа, 2001. – 204 с.
17. Государственное управление: основы теории и организации :учеб. / В 2 т. / Т. 1 / Под ред. В. А. Козбаненко. – Изд. 2-е, с изм. и доп. – М. : «Статут», 2002. – 366 с.
18. Гриник Н. Мобільний маркетинг – наше майбутнє! [Електронний ресурс] / Н. Гриник. – Режим доступу : http://www.reklamaster.com/epic_events/id/28620/index.html. – Назва з екрану.
19. Дафт Р. Менеджмент / Р.Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
20. Демченко С. В. Місце сучасних політтехнологій в процесі регіонального політичного будівництва / С. В. Демченко // Грані. – 2003. – № 2 (28). – С. 100–101.
21. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.

22. Державне управління : словник-довідник / [уклад. В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князєв та ін.] / За заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменка. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
23. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : [моногр.] / В. Б. Дзюндзюк. – Х. : Вид-во ХарРІ УАДУ «Магістр», 2003. – 236 с.
24. Довгань Н.П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Довгань Неоніла Полікарпівна ; НАДУ при Президентові України. – К., 2006. – 20 с.
25. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : теоретико-методологічний аспект : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня докт. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / Н. М. Драгомирецька. – Київ, 2007. – 40 с.
26. Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» // Закон України. – К. : Ін-т законодавства Верх. Ради України. – 1996. – Т. 4. – Ст. 183.
27. Закон України «Про звернення громадян» // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – Ст. 256.
28. Закон України «Про інформацію» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – Ст. 650.
29. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» // Урядовий кур'єр. – 2007. – № 20. – Ст. 3.
30. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.
31. Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 49. – Ст. 299.
32. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад». – К. : Парламентське видавництво, 2001. – Ст. 23.

33. Закон України «Про телекомунікації» // Офіційний вісник України. – 2003. – № 51. – Ст. 2644.
34. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. – 2-е изд., испр. – СПб. : Союз, 1997. – 288с.
35. Інструкція з діловодства в Лановецькій районній державній адміністрації : Розпорядження голови районної державної адміністрації від 2 лютого 2012 року № 127-од. [Електронний ресурс] / Лановецька районна державна адміністрація. –Режим доступу : <http://www.oda.te.gov.ua/lanovetska/ua/7278.htm>. - Назва з екрану.
36. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади : навч. посіб. / [В. М. Дрешпак, Т. М. Брус, О. В. Тинкован та ін.] / За заг. ред. В. М. Дрешпака. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 160 с.
37. Китчен Ф. Паблик рилейшнз: принципы и практика : учеб. пособ. для вузов / Ф. Китчен / [пер. с англ. под ред. Б. Л. Ерёміна]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 454 с.
38. Комунікаційне забезпечення регіонального управління : навч. посіб. / [Т. М. Безверхнюк, Ю. Б. Пігарєв, Л. Л. Приходченко, Е. А. Ставицький]. – Одеса : Поліграф, 2006. – 320 с.
39. Конституція України : прийнята на V сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К. : «Преса України», 1997. – 80 с.
40. Корнева Т. Правове регулювання інформації як елемента державного управління в митних органах України / Т. Корнева // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – № 10. – С. 65-68.
41. Королько В. Г. Основы паблик рилейшнз / В. Г. Королько. – К. : «Ваклер», 2000. – 528 с.
42. Лановецька районна державна адміністрація [Електронний ресурс] : офіційний веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/lanovetska>.
43. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб / Т. І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2000. – 380 с.
44. Майдебуря Е.В. Маркетинг услуг. – К. : Вира-Р, 2001. – 538 с.

45. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
46. Маслова Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2002. – 248 с.
47. Мельник А. Ф. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, О. П. Дудкіна] / За ред. д. е. н., проф. А. Ф. Мельник. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 416 с.
48. Мельникова К. «Паблік рілейшнз» як функція управління в органах державної влади / К. Мельникова, С. Рязанова // Актуальні проблеми державного управління. – Х., 1998 – С. 41-42.
49. Мокшанцев Р. И. Психология рекламы / Р. И. Мокшанцев. – М. : Инфра-М ; Новосибирск : Сиб. соглашение, 2001. – 229 с.
50. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, О. А. Машков / За заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.
51. Новейший философский словарь / [сост. А. А. Грицанов]. – М. : Изд-во. В.М. Скакун, 1998. – 976 с.
52. Общество и политика: современные исследования, поиск концепций / [под ред. В. Ю. Большакова]. – СПб. : Изд-во С.Петербур. ун-та, 2000. – 512с.
53. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посіб. / Кол. авт : Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнюк та ін. ; За заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. – 288с.
54. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – К. : «Кондор», 2003. – 218 с.
55. Печінка О. Спам замовляли? [Електронний ресурс] / О. Печінка, В. Посудевська // Дзеркало тижня. Україна. – 2011. – №15. – Режим доступу: <http://dt.ua/articles/80056>.

56. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ / В. М. Плішкін. – К., 1999. – 852 с.
57. Политические коммуникации : учеб. пособ. для студентов вузов/ [А. И. Соловьев, Ю. Ю.Петрунин и др.]. – М. : Аспект-пресс, 2004. – С. 137.
58. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 15 жовтня 2004 р. № 1378 // Урядовий кур'єр. – 03.11.2004. – №209. – С. 12-15.
59. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації / Г. Г. Почепцов. – К. : Спілка рекламистів України, 1996. – 175 с.
60. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для професіоналов / Г. Г. Почепцов. – К. : «Ваклер», 2001. – 624 с.
61. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г. Г. Почепцов / Издание 3-е, испр. и дополн. – М. : Центр, 2004. – 336 с.
62. Примак Т.О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посіб. – К. : МАУП, 2003. – 48 с.
63. Про Національну систему конфіденційного зв'язку України : Закон України // Відом. Верховної Ради України. – 2002. - № 15 – Ст.103.
64. Про впорядкування структури місцевих державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 травня 2000 року № 821 (з додатками. Додаток № 1 «Примірний перелік управлінь, відділів та інших структурних підрозділів обласної державної адміністрації» // Офіційний вісник України, Щотижневий збірник актів законодавства. – 2000. – № 20. –С.91-98.
65. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
66. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця : Наказ Головного управління державної служби України від 23 жовтня 2000 р. №58 // Вісник державної служби України. – 2000. – № 4. – С.5.

67. Про затвердження Порядку виробництва і розповсюдження соціальної рекламної інформації органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 1998 р. № 990. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

68. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746/2004 // Вісник державної служби України. – 2004. – № 1. – С.67-80 (з додатками).

69. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 21. – Ст. 32.

70. Про координацію роботи прес-служб та інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної виконавчої влади : Розпорядження Президента України від 23 листопада 1995 р. № 419/95-рп // Збірник законодавчих актів, нормативних документів та статей фахівців / Упор. А. М. Задворний. – К. : Молодь, 1997. – С. 524.

71. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20-21. – Ст. 190.

72. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. № 3 // Офіційний вісник України. – 2002. – № 2. – С. 57.

73. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України «Назустріч людям : Постанова Верховної Ради України від 4 лютого 2005 року № 2426-IV // Офіційний вісник України. – 2005. – № 6. – С.32-56.

74. Про регламент Лановецької районної державної адміністрації : Розпорядження голови районної державної адміністрації від 12 жовтня 2015 року № 308-од. [Електронний ресурс] / Лановецька районна державна адміністрація. – Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/lanovetska/ua/8315.htm>.
- Назва з екрану.

75. Про розподіл обов'язків між головою, першим заступником, заступником голови та керівником апарату районної державної адміністрації : Розпорядження голови районної державної адміністрації від 12 березня 2016 року № 75-од. [Електронний ресурс] / Лановецька районна державна адміністрація. – Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/lanovetska/ua/8311.htm>.
- Назва з екрану.

76. Про структуру місцевих державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2005 року № 328 (з додатками. Додаток №1 «Примірний перелік управлінь, відділів та інших структурних підрозділів обласної державної адміністрації») // Офіційний вісник України. Щотижневий збірник актів законодавства, 2005. – № 19. – С. 104-106.

77. Про утворення Центру комунікації : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 лип. 2005 р. №26 (26-2006-п). – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

78. Пушкарёва Г. В. Избирательная кампания: как это делается / Г.В. Пушкарёва // Социально-гуманитарные знания. – 2000. – № 2. – С. 267–286.

79. Ромат Є.В. Маркетинг у державному управлінні / Є.В. Ромат // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 4. – С. 32-35.

80. Російсько-український словник іншомовних слів / [уклад. Т. П. Мартиняк] / За ред. проф. А.П. Яреценка. – Х. : Прапор, 1999. – 197 с.

81. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г.А. Саймон. – К. : АртЕк, 2001. – 376 с.

82. Серант А. Й. Зв'язки з громадськістю в системі місцевих органів влади (державно-управлінський аспект) : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / А. Й. Серант. – Л., 2006. – 20 с.

83. Сліпушко О. М. Тлумачний словник чужомовних слів в українській мові / О. М. Сліпушко. – К. : Вид-во Криниця, 1999, – С. 236.

84. Словарь Даля : толковый словарь русского языка / [под ред. проф. Д.Н. Ушакова]. – М. : ОГИЗ, 1935. – Т. 1. – С. 1424.
85. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации : учеб. пособ. / А.В. Соколов. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2002 г. – 449 с.
86. Соціально-етичний маркетинг : монографія / [В.А.Євтушенко, А.В.Катаєв, Г.В.Мозгова та ін.]. – Харків : ХНУ, 2005. – 139 с.
87. Сэндидж И. Реклама: теория и практика / И. Сэндидж, В. Фрайбургер, К. Ротцол. – М.: Прогресс, 1989. – 54 с.
88. Терещенко Д. А. Комунікації як засіб регуляції інформаційного обміну в системі надання управлінських послуг населенню / Д. А. Терещенко // Актуальні проблеми державного управління. Зб. наук. праць. – ОдРІ НАДУ при Президентіві України, 2007. – Випуск 1(29). – С. 78-86.
89. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі : монографія / Є. Б. Тихомирова. – К. : Наша культура і наука, 2004. – 489 с.
90. Управление общественными отношениями : учеб. / [под общ. ред. Комаровского В.С.]. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 400с.
91. Устинович Е. С. Управление общественными отношениями : учеб. пособ. / Е.С. Устинович / [под ред. Т. П. Сухомлиновой, И. В. Анциферовой]. – Курск, 2004. – 112 с.
92. Уэллс У. Реклама / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб. : Питер, 1999. – 33 с.
93. Черная И. П. Территориальный маркетинг : учеб. пособ. / И. П. Черная. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. – 188 с.
94. Чумиков А. Н. Связи с общественностью : учеб. пособ. / А.Н. Чумиков. – 3-е изд. – М. : Дело, 2001. – 296 с.
95. Шамрай В. Європейський досвід управління у попередженні злочинності та його використання в Україні органами місцевого самоврядування / В. Шамрай, К. Соляр // Вісник державної служби. – 2004. – № 2. – С. 44–47.

96. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н.О. Шпак. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
97. Bernays E. Crystallizing Public Opinion / E. Bernays. – New York, 1961. – P. 61.
98. Cravens D.W. Marketing Management / D.W. Cravens, G.E. Hills, R.B. Woodruff. – Homewood, Illinois : Irwin, 1987. – 560 p.
99. Cutlip S. Effective public relations / S. Cutlip, A. Center, G. Broom. – Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1994. – 480 p.
100. Graham X. T. Human resources management : textbook for higher educational institutions / X.T. Graham, R.N. Bennett. – Moscow : UNITY-DANA, 2003. – 598 p.
101. Gruning E.M. Managing Public Relations. – New York, 1984. – P. 89-97.
102. Gruning E.J. Public Relations / E.J. Gruning, T. Hunt. – New York, 1984. – 287 p.
103. Schramm W. The nature of communication between humans / W. Schramm / [In W. Schramm and D. Roberts (eds.). The Process and Effects of Mass Communications]. – Urbana III : University of Illinois Press, 1971. – 330 p.
104. Smith P. Strategic Marketing Communications / Paul Smith. – London, 1997. – 171 p.
105. Walsh K. Marketing in local government / K. Walsh. – Longman Group UK Ltd, 1993. – P. 42-43.