

БАРАН Олена Сергіївна

**Вдосконалення комунікативних зв'язків органів
місцевого самоврядування з громадськістю. /
Improving communication between local
self-government bodies and the public**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21
О. С. Баран (Куліш)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. А. Богач

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"27" вересня 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

Зміст

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління комунікативними зв'язками в діяльності органу місцевого самоврядування

1.2. Методичні засади організації комунікативних зв'язків в органах місцевого самоврядування

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1. Повноваження та функціональні обов'язки територіальної громади як основа формування комунікативних зв'язків

2.2. Діагностика комунікативних зв'язків органу місцевого самоврядування в процесі реалізації цілей діяльності

2.3. Ефективність використання інформаційних технологій та інформаційного забезпечення в контексті забезпечення комунікативних зв'язків органу місцевого самоврядування з громадськістю

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

3.1. Вдосконалення організаційного забезпечення управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування

3.2. Удосконалення форм та методів комунікативної взаємодії територіальної громади

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Державно-політична, суспільна, економічна та зовнішня навколо неї ситуація, трансформаційні процеси демократизації в Україні, свідчать про те, що держава і до сьогодні знаходиться на шляху розвитку побудови громадянського суспільства та правової держави. Домінуюча роль у суспільному процесі відводиться місцевим органам самоврядування, на які покладалася надія, що саме вони будуть відстоювати інтереси громади та сприяти формуванню нового демократичного суспільства.

Ступінь висвітлення проблеми в літературі. Ролі комунікативних зв'язків органів місцевого самоврядування як між собою, так і з громадськістю, у контексті реалізації завдань публічного адміністрування, присвячені роботи Ф. Шаркова, М. Гайворонського, В. Головенько, Т. Дмитрієва, А. Коляденко, М. Прищак, І. Рібакова, Л. Шаян, О. Берегової, Г. Почепцова, О. Лощикіна, О. Сидорчук, Ю. Богача, М. Шульга, Р. Ткачук, Н. Дніпренко, О. Зінченко, О. Лозовицький, К. Мельникової та Ю. Боковикової, Ю. Нестиряка, М. Култаєвої, К. Захарченко та ряду інших науковців та практиків. Однак, незважаючи на актуальність та роль комунікативних зв'язків у нашому житті, вони продовжують потребувати удосконалення, систематизації та змін.

Метою роботи: є обґрунтування теоретичних засад та пошук шляхів вдосконалення організації комунікативних зв'язків між органами місцевого самоврядування та громадськістю у контексті реалізації завдань публічного адміністрування.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені наступні **завдання:**

- розкрити сутність та об'єктивну необхідність забезпечення комунікативних зв'язків між органами місцевого самоврядування та громадськістю;
- висвітлити методичні засади організації комунікативних зв'язків між

органами місцевого самоврядування та громадськістю;

– здійснити оцінку організаційного забезпечення управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування;

– провести діагностику комунікативних зв'язків досліджуваного органу місцевого самоврядування в процесі реалізації цілей діяльності;

– дати оцінку ефективності використання інформаційних технологій та інформаційного забезпечення в контексті забезпечення комунікативних зв'язків органу місцевого самоврядування з громадськістю;

– запропонувати заходи із вдосконалення організаційного забезпечення управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування;

– обґрунтувати необхідність впровадження сучасних технологій інформаційно-комунікативного забезпечення органу місцевого самоврядування за для реалізації завдань публічного адміністрування;

– визначити шляхи підвищення ефективності управління комунікаціями досліджуваного органу місцевого самоврядування із громадськістю

Об'єктом дослідження: є механізм забезпечення функціонування комунікативних зв'язків між органами місцевого самоврядування та громадськістю.

Предметом дослідження: є сукупність теоретичних, методичних та організаційних аспектів організації комунікативних зв'язків досліджуваного органу місцевого самоврядування та громадськістю.

Методи дослідження. В процесі дослідження суспільних процесів, використовувався діалектичний метод, при розгляді підсистем нижчого та вищого рівня використовувався системний підхід, при вивченні принципів функціонування органів місцевого самоврядування застосовувався гуманістичний підхід, при дослідженні етапів становлення історичного розвитку комунікативних зв'язків використовувався порівняльний та ретроспективний методи, при аналізі законодавчої бази, що регулює діяльність управління органів місцевого самоврядування застосовувався метод раціональної критики, при розгляді шляхів вдосконалення організації

комунікативних зв'язків між органами місцевого самоврядування та громадськістю використовувалися методи: синхронний та теоретичного моделювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління комунікативними зв'язками в діяльності органу місцевого самоврядування

Розкриваючи суть та об'єктивну необхідність управління комунікативними зв'язками в діяльності органу місцевого самоврядування, доцільно провести дослідження таких категорій як: управління органом місцевого самоврядування, інформація, інформаційні зв'язки.

«Поняття управління в наш час використовують різноманітні науки. Проте управління комунікативними зв'язками ми будемо розглядати з погляду науки кібернетики, що характеризує управління як спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому та зовнішньому середовищі їх існування. Ця перебудова відбувається шляхом переробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв'язку між керуючим пристроєм та керованою системою. Завдяки управлінню та чи інша система не лише підтримує свою цілісність, а й підтримує своє функціонування» [15].

Розглянемо найбільш характерні підходи до управління органом місцевого самоврядування та його комунікативними зв'язками.

Найхарактернішими підходами до управління органом місцевого самоврядування є традиційний та системний підходи.

Одним із представників традиційного підходу до розуміння сутності управління органом місцевого самоврядування є Криворучкіна О., яка розглядає «управління як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан» [15]. У цьому визначенні сутність управління розглядається крізь призму впливу.

Підхід до управління крізь призму впливу має суттєві недоліки, оскільки управління реалізується через діяльність суб'єктів управління. Велику частину змісту цієї діяльності становлять набуття, аналіз інформації, розробка управлінських рішень, що не передбачає прямих впливів на керовану підсистему. Таким чином, розгляд управління через такий засіб взаємодії, як вплив, певною мірою доречний, але не охоплює всіх особливостей цього явища.

Орієнтація керівників органів місцевого самоврядування на таке тлумачення сутності управління призвела до розуміння їхньої діяльності як переважно адміністративно-господарської. До недоліків такого трактування управління органом місцевого самоврядування можна віднести і те, що воно припускає активну позицію тільки керуючої підсистеми.

Для того щоб уникнути такої похибки, було зроблено спробу розглянути «сутність управління через взаємопов'язані дії керуючої і керованої систем, спрямовані на узгодження спільної діяльності людей для досягнення поставленої мети» [38].

Цей підхід є більш близьким до розкриття сутності управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування, адже як мету управління такий підхід розглядає узгодження спільних дій, але це тільки складова процесу управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування та один із результатів управління, досягнення якого без досягнення інших результатів не зможе забезпечити досягнення мети органу місцевого самоврядування.

При розгляді сутності управління доцільно розглянути дане поняття, як взаємодію, яке є більш ширшим, ніж поняття вплив, адже воно включає прямі, зворотні, субординаційні та координаційні зв'язки, що необхідні для управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування.

Тобто, управління органом місцевого самоврядування, як «взаємодія включає:

- прямі зв'язки (вплив);

- зворотні зв'язки (одержання інформації);
- субординаційні (вертикальні зв'язки);
- координаційні (горизонтальні зв'язки)» [29].

Однак доцільно зазначити, що основним компонентом органу місцевого самоврядування як соціальної системи є людина, крім якої, для ефективного його функціонування необхідні різноманітні речі – технічні об'єкти, яких згодом стає все більше. Ці матеріальні об'єкти можуть бути розглянуті як самостійні елементи органу місцевого самоврядування як системного утворення.

Другою складовою, однією з найважливіших на наш погляд, до управління органом місцевого самоврядування є інформація та комунікації, що забезпечують її рух. Усі процеси життєдіяльності людського суспільства відбуваються з її допомогою. Зараз інформація стала основним ресурсом живої та не живої природи, базою соціального і технічного розвитку.

Залежно від галузі знань, де проводяться дослідження, категорія «інформація» набула безліч визначень (табл. 1.1). Кожен з цих термінів розкриває ту чи іншу особливість цього багатогранного явища.

Обов'язкові вимоги щодо процесу обігу інформації наведені на рис. 1.1.

Отже, значущість інформації в органі місцевого самоврядування полягає у тому що:

- інформація забезпечує зв'язок як між структурними підрозділами органу місцевого самоврядування, так і між іншими органами місцевого самоврядування, владними установами;

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення категорії «інформація»

Вчені-дослідники	Визначення інформації
К. Шеннон	комунікація і зв'язок, в процесі яких усувається невизначеність
У.Р. Ешбі	передача різноманітності
А. Моль	оригінальність, новизна;
Р.Ф. Абдєєв	міра складності структур як і матерія, існувала й існує завжди
І.О. Анісімов	будь – яке повідомлення чи передача відомостей про будь- що, що раніше не було відоме

Примітка. Складено на основі [1].

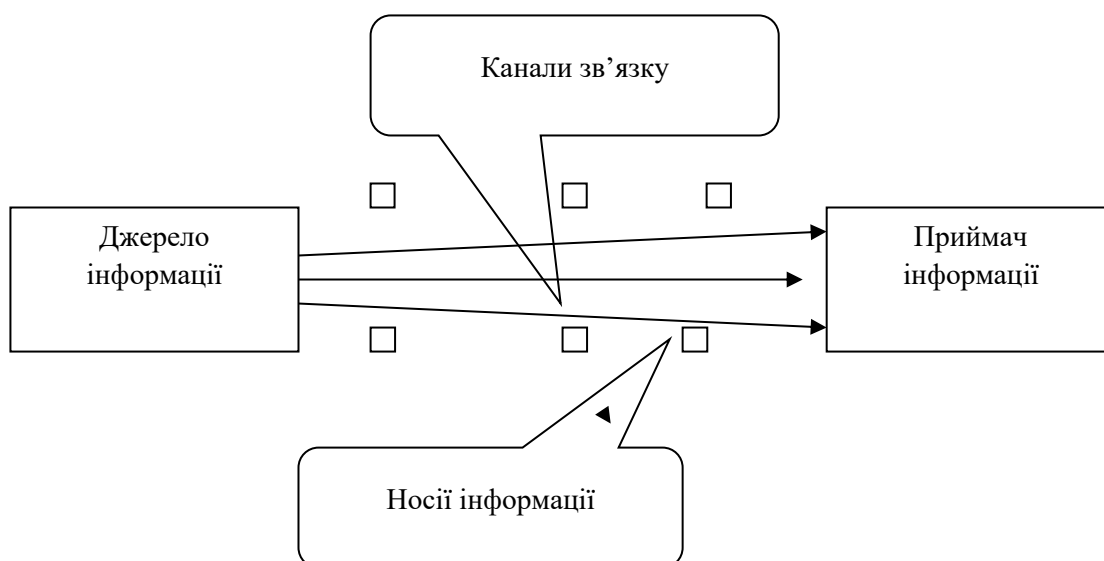


Рис. 1.1. Обов'язкові складові процесу обігу інформації у органі місцевого самоврядування

Примітка. Наведено за [1]

- та організаціями, громадськими організаціями, громадянами;
- інформація виступає основою управління органом місцевого самоврядування на якій ґрунтується вся управлінська діяльність;
- інформація є формою зв'язку між об'єктом, що передає повідомлення, і тим, який прийматиме його.

Третім елементом для забезпечення управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування є інформаційні зв'язки.

В системі управління органом місцевого самоврядування як джерелом так і приймачем інформації, а отже і комунікаційного процесу є як суб'єкт управління, так і об'єкт управління, які є учасниками інформаційної взаємодії. Взаємодіючи вони утворюють інформаційний зв'язок.

Американські автори Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. «виділяють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- комунікації між рівнями і підрозділами організації» [43].

На наш погляд, ці автори дали найбільш точне обґрунтування процесу комунікації, як складової управління інформаційними зв'язками органом місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування використовують різноманітні засоби для комунікацій з складовими свого зовнішнього оточення, з наявними і потенційними споживачами вони спілкуються за допомогою реклами й інших програм зв'язку з громадськістю. У сфері відносин із громадськістю першорядна увага приділяється створенню визначеного іміджу організації на місцевому, територіальному, загальнонаціональному чи міжнародному рівнях.

При цьому, інформаційний зв'язок, або комунікація при управлінні органом місцевого самоврядування, а саме між суб'єктом та об'єктом управління є двостороннім (зворотнім). Інформаційні зв'язки у системі управління органу місцевого самоврядування зображені на рис. 1.2.

«Прямий інформаційний зв'язок здійснюється потоком директивної інформації, яка формується в суб'єкті управління і є результатом логіко-розумової обробки інформації суб'єктом управління, відповідно до обраної технології управління, в залежності від особливостей об'єкта управління, його стану в теперішньому часі та від цілі, яка визначає майбутній стан об'єкта управління» [25].

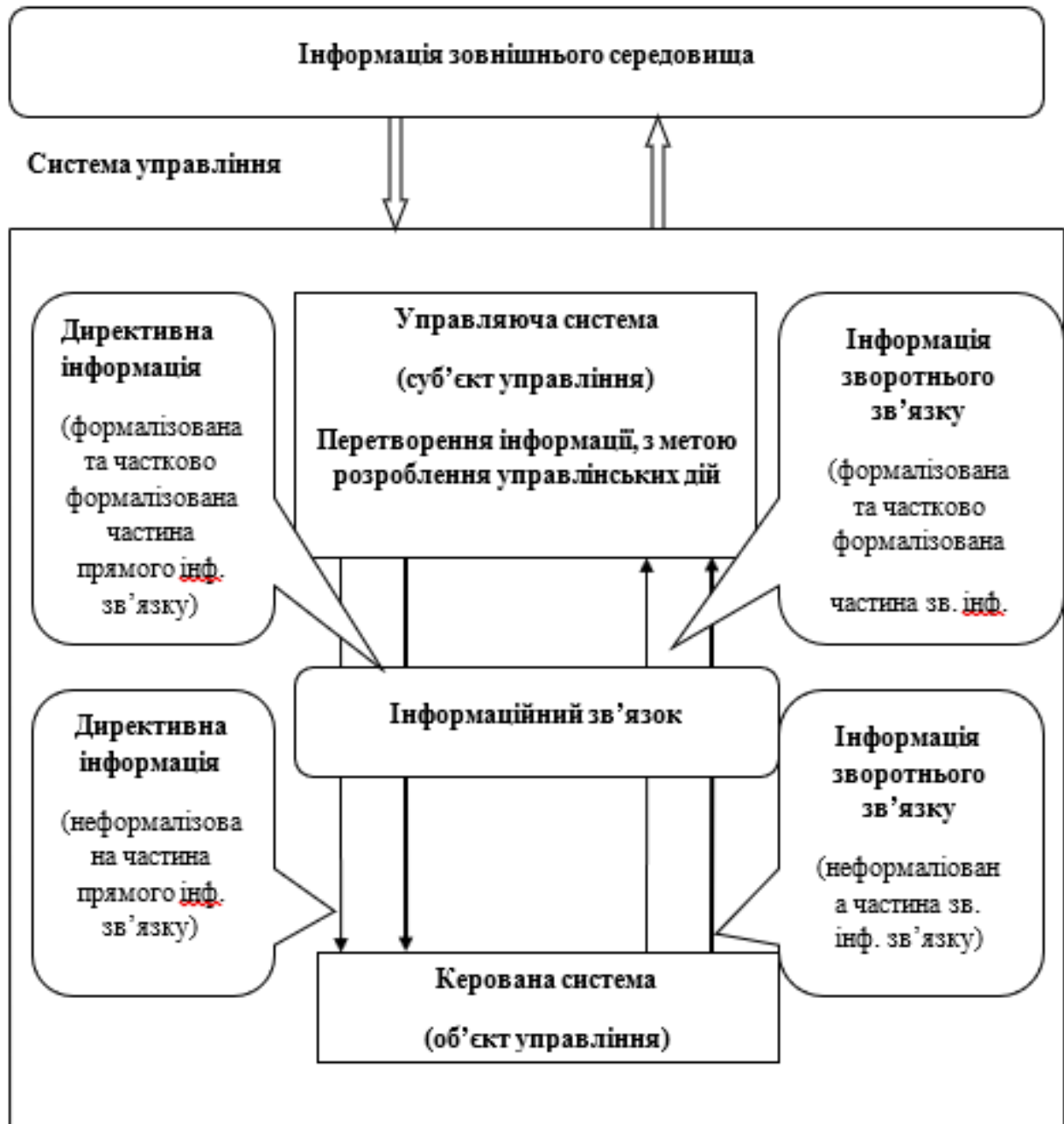


Рис. 1.2. Типова модель інформаційної системи менеджменту органу місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором на основі [33]

«Зворотній інформаційний зв'язок – це потік звітної інформації, який рухається в зворотному напрямку і містить відомості про виконання прийнятих рішень, про рівень впливу зовнішнього середовища на внутрішню управлінську ситуацію, про можливі відхилення від запланованого, тобто про стан об'єкта управління» [34].

«Формалізована чи частково формалізована частина прямого та

зворотного інформаційного зв'язку в менеджменті включає структуровану, за визначеними правилами, інформацію, впорядковані процедури збору, збереження, виготовлення, поширення та використання цієї інформації» [33].

Неформалізована частина прямого та зворотного інформаційного обміну в управлінні органом місцевого самоврядування ґрунтується на існуючих домовленостях та неписаних правилах поведінки, наприклад, спонтанних усних наказах, оперативній мотивації, спонтанному стилі управління чи чутках. Для неформалізованої частини інформаційного спілкування немає правил щодо того, як інформація вона накопичуватиметься і оброблятися, залишаючись при цьому необхідною для життєдіяльності організації. При цьому неформалізована частина інформації більш віддалено пов'язана з управлінськими процесами організації.

Отже, інформаційний зв'язок в органах місцевого самоврядування забезпечується через процес комунікації.

Комунікація в органі місцевого самоврядування – це «складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою» [31].

«Комунікація як складова управління інформаційними зв'язками органу місцевого самоврядування – це обмін інформації у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, в якому кожному належить активна роль. В процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресатові (отримувачеві)» [1].

Отже, управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування є складним процесом у системі управління організації, що поєднує засоби зв'язку, методи та способи отримання, фіксації, передачі та збереження інформації з використанням сучасних інформаційних технологій.

1.2. Методичні засади організації комунікативних зв'язків в органах місцевого самоврядування

Як відомо, процес управління включає певну сукупність типових технологічних операцій зі збирання і обробки документальної інформації; підготовки управлінського рішення, його прийняття і документування, доведення до виконавців; виконання рішень і контроль виконання; збір інформації про виконання рішення, передачу інформації вертикальними та горизонтальними каналами; зберігання та пошук інформації. Кожна з перерахованих операцій реалізується у предметній, документальній формі, яка створюється як традиційно (вручну), так і за допомогою електронно-обчислювальної техніки. На практиці важливо забезпечити ефективні документально-інформаційні комунікації як в середині органу місцевого самоврядування, так і між зовнішніми стейкхолдерами, включаючи громадськість, з метою досягнення раціонального забезпечення суб'єкту управління необхідною для прийняття управлінського рішення та здійснення управлінської діяльності документальною інформацією.

«Комунікацію слід розглядати однією з форм взаємодії людей у процесі спілкування, скоріше, це інформаційний аспект спілкування. Проблеми документальної комунікації, яка являє собою процес руху документованої інформації у суспільстві, вимагає дослідження документально-інформаційних потоків, комунікаційних каналів, бар'єрів, місця та ролі документальної комунікації у загальній системі соціальної комунікації» [13]. Відповідно до досліджень Сагер Л.Ю., соціальна комунікація, є «рухом смислів у соціальному часі й просторі та взаємодії учасників цього руху», починаючи від особистісної свідомості комуніканта і реципієнта до «світу емпіричної реальності» і «інтегрованого результату пізнання – соціальної пам'яті» [35].

Дослідники виділяють кілька моделей комунікацій. Найпершою комунікаційною моделлю вважають модель Аристотеля, яка була викладена ще в «Риторичі». Давньогрецький філософ написав, що «прмова складається

з трьох елементів: самого оратора, з предмету, про який він говорить, та з особи, до якої звернена промова. Саме ця особа і є кінцевою метою всього» [34]. Виходячи з вище викладеного, цю модель можна вважати найбільш універсальною для відображення комунікаційного акту, як у усній, так і письмовій формах.

«Ця модель залишалась практично незмінною до ХХ століття і тільки розвиток масових комунікацій (преси, радіо, кіно, телебачення і під їх впливом потреби в удосконаленні методів впливу на суспільство) класична модель була змінена. Наприкінці 40-х років минулого століття американський учений Г. Ласуел запропонував модель комунікації, яка розкривається у міру відповіді на послідовно поставлені питання: повідомляє хто?, що?, яким каналом?, кому?, з яким ефектом? «Формула» Ласуела з одного боку відображає власне структуру комунікаційного процесу, а з іншого – дослідження цього процесу, його структури та окремих елементів (рис. 1.3)» [1].

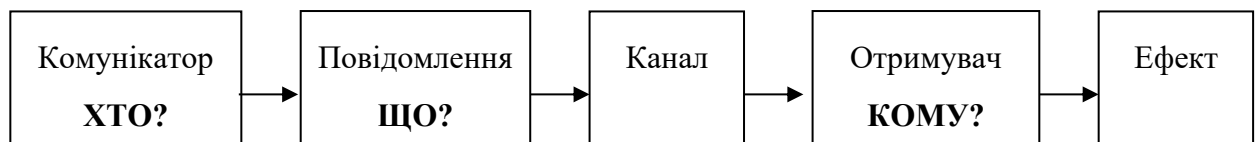


Рис. 1.3. Комунікаційна модель Г. Ласуела

Примітка. Наведено за [1, с.83]

Відповідно до цієї структури і сьогодні досліджують елементи комунікаційного процесу, кожен з яких відповідає на поставлені питання. При аналізі комунікатора і відповіді на питання «хто?», розглядають фактори, які відкривають і спрямовують акт комунікації і, в першу чергу, самого комунікатора; аналізуючи зміст повідомлень, розглядають статистичний аналіз частоти згадування тих чи інших фактів і подій у засобах масової інформації; при аналізі засобів і каналів, з використанням яких передаються повідомлення, вивчають роботу самих мас-медіа, встановлюють засоби найбільш адекватні характеру повідомлень, які передаються, та найбільш прийнятні для отримувача; аналіз аудиторії

(масової чи спеціалізованої) є життєво важливою для результативної комунікації тому до вирішення цієї задачі залучаються соціологічні служби, результати діяльності яких використовуються професійними, транслюючими корпораціями, рекламодавцями тощо; аналіз результатів («ефекту») комунікаційного впливу відбувається як у цілому за результативністю комунікації, так і оцінюється на ґрунті інтересу, який виникає до змісту повідомлення.

Спроби подолати проблеми зв'язку та виникнення ідеї щодо необхідності зворотного зв'язку викладені у моделі Шеннона-Уівера. «За сутністю вона ґрунтується на аналогії з телефонним зв'язком: джерелом є той, хто дзвонить (передає повідомлення); повідомлення – інформація, яка передається; телефонний передавач – прилад для кодування, який перетворює звукові хвилі у електричні імпульси; телефонний провід – канал; телефонний приймач (другий апарат) – декодер, який здійснює зворотне перетворення електричних імпульсів у звукові хвилі; приймач – людина, якій адресовано повідомлення» [21]. Графічне відображення цієї моделі представлено на рис. 1.4.

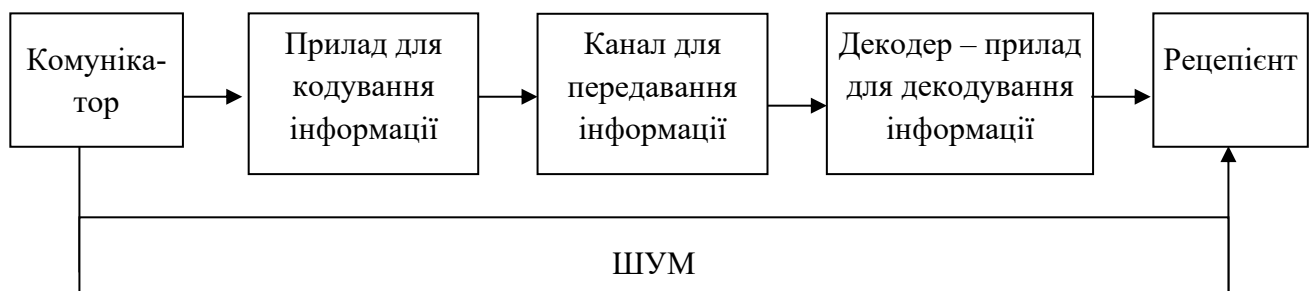


Рис. 1.4. Модель комунікації Шеннона-Уівера

Примітка. Сформовано за [1]

Математична теорія комунікації спочатку розроблялася з метою відокремлення шуму від корисної інформації, що передається джерелом. За словами Шеннона, шумозаглушення може бути досягнуто за рахунок надмірності сигналу.

Поняття надлишковості (повторення елементів повідомлення для

попередження комунікативного нерозуміння його смислу) найчастіше демонструють на прикладі природних людських мов. Вважається, що всі мови приблизно наполовину надлишкові: можна закрити або стерти половину слів тексту, але при цьому все же зберігається можливість розуміння. При цьому слід зауважити, що є межа допустимого шуму, за порогом якого можливість розуміння різко знижується. Особливо складно в умовах шуму розуміти повідомлення, у якому використано малознайомий код. Математична теорія зв'язків Шеннона абстрагується від змісту (смислу) інформації, який передається, зосереджуючись у цілому на її кількості: неважливо, яке повідомлення передається, важливо лише, яку кількість сигналів передають. З його точки зору, інформація виступає як протилежність ентропії (хаосу, невизначеності, безпорядку). Відповідно, вона дає можливість зменшення невизначеності: чим більше інформації містить система, тим вище ступінь її впорядкованості (однак, як відмічає автор, надто великий обсяг інформації також збільшує ступінь невизначеності – виникає «інформаційний шум»).

«Достоїнство даної моделі пов'язане з тим, що з її появою виникло уявлення про швидкість і кількість інформації, що передається. Однак модель Шеннона-Уівера має і низку обмежень: вона механістична – відображає перевагу технічних способів комунікації; людина включається в неї лише у якості «джерела» або «приймача» інформації; вона абстрагується від змісту, інформації, яка передається, приділяючи увагу тільки її кількості; комунікативний процес в даній моделі носить лінійний, односпрямований характер, зворотній зв'язок відсутній, хоча усвідомлення того, що відправлені і отримані повідомлення не завжди співпадають і є причиною багатьох проблем у спілкуванні вже закладено в модель Шеннона-Уівера» [1].

«У циркулярній (циклічній) моделі комунікації У. Шрамма і Ч. Осгуда. відображена реакція комуніканта (реципієнта) на повідомлення джерела у вигляді зворотного зв'язку. Саме зворотній зв'язок робить комунікацію

двобічним процесом (діалогом), дозволяючи кожній зі сторін корегувати свої дії і цілі. Шрамм передбачав, що було б надто великою помилкою розглядати комунікацію як лінійний процес, у якого є початок і є кінець. В дійсності – це процес безкінечний; щоб виправити неточність лінійних моделей, необхідно підкреслити циклічний характер комунікації, коли її учасники (джерело та отримувач) періодично змінюють ролі. Таким чином, комунікація трактується як двобічний процес зв'язку, коли і відправник, і отримувач інформації у рівній мірі взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами)» [17].

Модель двоступеневої комунікації була розроблена П. Лазарсфсльдом і Б. Берельсоном при дослідженні масових комунікацій. Вони звернули увагу на цікаву закономірність впливу інформації, яка передається населенню через ЗМІ. Ця закономірність полягає в тому, що сигнал через якийсь зазнає посилення. Дослідження показали, що інформація, яку подають преса, радіо і телебачення, посилюється масовою аудиторією не прямо і відразу, а через деякий час і під впливом «лідерів думок».

«Знайдений феномен дозволив суттєво скорегувати діяльність, зокрема засобів масової інформації: стало очевидним, що можна працювати з більш вузькою і більш чітко окресленою групою. Це значно полегшило діяльність мас-медіа і одночасно підвищувало їх результативність. Таким чином, замість одноступеневої моделі, яка була визнана методологічно недостатньою для пояснення процесів масових комунікацій, була розроблена модель двоступеневого потоку. Відповідно до цієї моделі, інформація, яка розповсюджується мас-медіа, досягає цільової аудиторії не прямо, а у два етапи. На першому етапі інформація, яка передається, досягає особливої категорії впливових і активних людей «лідерів думок» – через формування каналів комунікації – мас-медіа. На другому етапі ці лідери передають послання далі безпосередньо контактуючи з членами своєї групи, тобто у міжособистісному спілкуванні» [1].

Для органів державного управління та місцевого сутність комунікацій усіх соціально-владних інститутів можна зобразити 4-х – елементною моделлю: «хто? – що? – кому? – за допомогою чого?», яка близька за змістом до «формули» Ласуела. При цьому в елемент моделі «хто?», включено персонал будь-якої владної інституції; під елементом «що?» розуміють документ (послугу), яку надає окремій особі або суспільству той чи орган державного управління та місцевого самоврядування; елемент «кому?» визначає тих користувачів державних послуг, заради задоволення потреб яких він існує; елемент «за допомогою чого?» визначає матеріально-технічну базу, яка дозволяє надавати даний (документ) послугу. Слід зауважити, що у даному випадку маються на увазі тільки ті соціальні інститути і системи, які спеціалізуються на створенні, збереженні та використанні документів, тобто здійснюють документально-інформаційні комунікації. Таким чином, мається на увазі не просто комунікаційна система, а документально-комунікаційний зв'язок, в якому елемент «ЩО?» – це завжди документ. «Він може бути різним за формою, змістом, функцією, належати до різних документальних фондів країни (бібліотечного, архівного, музейного, органів державного управління та місцевого самоврядування), але все ж таки є документом. Кілька років тому Криворучкіна О. В. довела, що існує єдиний документальний простір» [15].

Другим загальним елементом документально-комунікаційних систем є елемент КОМУ?, тобто контингент користувачів (відвідувачі, здобувачі, читачі, покупці, тощо, одним словом, ті, кому потрібен той або інший вид документа, тобто дКК. Третім загальним елементом є елемент ЗА ДОПОМОГОЮ ЧОГО?, а саме та матеріально-технічна база, яка дозволяє надати послугу належної якості, в необхідній кількості і асортименті. Матеріально-технічна база може бути будівлею, обладнанням, верстатом, комп'ютером тощо, які сконцентровані у одній соціальній інституції або розподілені між кількома. Однак всі вони представляють матеріально-технічну базу, за допомогою якої створюється, або зберігається, або

використовується документ (МТБд). Нарешті, четвертим, загальним для всіх документально-комунікаційних систем, елементом є елемент ХТО? - це ті люди, які створюють, зберігають, розповсюджують або сприяють розповсюдженню документа, персонал (дП).

Такими чином, в документально-комунікаційних системах елемент ЩО – завжди тільки документ. Цим вони і відрізняються від інших соціальних комунікаційних систем (наприклад, педагогіки, мистецтвознавства, музикознавства тощо). Важливо, що комунікація документа – інтегративна властивість всіх документально-комунікаційних систем, виражає зв'язок Д – дКК (документ – контингент користувачів документа).

Виходячи з цього, що дана модель практично є основою реалізації комунікаційних процесів в органах місцевого самоврядування зазначимо, що предметами вивчення документально-інформаційних комунікацій є структура системи; функції елементів, взаємостосунки їх всередині системи та із зовнішнім середовищем, а також інтегративні властивості системи, які виникають як результат взаємодії елементів між собою; часовий характер зв'язків елементів цієї системи.

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових підходів до поняття комунікативної взаємодії дозволив сформулювати власне розуміння - це процес, що передбачає забезпечення передачі інформації, її обміну та комунікативного впливу комунікаторів. Комунікативна взаємодія передбачає наявність суб'єктів взаємодії, засобів спілкування та цілей спілкування. Суб'єктами комунікативної взаємодії є ОМС, територіальна громада, громадські організації, підприємства. Якісна комунікативна взаємодія реалізується за умови ефективного використання інструментів: офіційних сайтів, інформаційних бюлетенів, місцевих ЗМІ та радіо, соціальних мереж. Комунікативні відносини виступають не лише як канал зворотного зв'язку між управлінським апаратом та його зовнішнім середовищем, а й є одним із

механізмів державного управління. Саме тому необхідно сприяти створенню всіх необхідних умов для забезпечення двостороннього обміну інформацією між органами влади та населенням.

Розглянуто основні повноваження територіальних громад, які поділяються на власні та делеговані функції. До власних повноважень відносяться: планування розвитку громади та формування бюджету, розвиток місцевої економіки, залучення різних видів інвестицій, розвиток підприємництва, розвиток місцевої інфраструктури. До переданих чи делегованих повноважень належать: управління школами та дитячими дошкільними установами, первинна медична допомога, утримання будинків культури, надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1 Повноваження та функціональні обов'язки територіальної громади як основа формування комунікативних зв'язків

В умовах децентралізації розвиток громад багато в чому залежить від місцевої влади та від громадян, які її підтримують. І саме головне – від повноважень, які отримує громада. Це розвиток інфраструктури, надання послуг, підвищення рівня медичних й освітніх послуг, належний рівень соціального захисту, планування територій. Це все чекає сьогодні на громаду від децентралізації. Громада – це живий механізм. Активне залучення пересічних мешканців до вирішення проблем має сьогодні надзвичайно важливе значення. Якщо залучати мешканців громади до прийняття управлінських рішень, то, безумовно, у них буде з'являтися відповідальність за долю своєї громади, свого села, своєї вулиці.

Найбільшим здобутком адміністративно-територіальної реформи є передача повноважень та ресурсів на місця. Зокрема, тепер повноваження і фінансування закладів освіти та охорони здоров'я повністю надані громаді. Важливим здобутком для забезпечення життєдіяльності громадян є відкриття у багатьох громадах центрів надання адміністративних послуг, що забезпечило оперативність в наданні послуг, відповідей на запити. У багатьох випадках зменшилась кількість паперових довідок: уся необхідна інформація надсилається в електронному вигляді до органу, який вимагає тієї чи іншої довідки у мешканця територіальної громади.

Однією з утворених громад Тернопільської області є Скалатська міська територіальна громада, створена 14 липня 2015 року.

«До складу громади входять 16 населених пунктів: м. Скалат, с.Криве, с.Поплави, с.Поділля, с.Хоптянка, с.Городниця,

с.Зарубинці, с. Остап'є , с.Колодіївка, с.Панасівка, с.Митниця, с. Теклівка, с. Магдалівка, с.Полупанівка, с. Старий Скалат, с. Новосілка» [24].

Скалатська громада межує з Підволочиською та Гримайлівською, Іванівською, Великогаївською громадами.

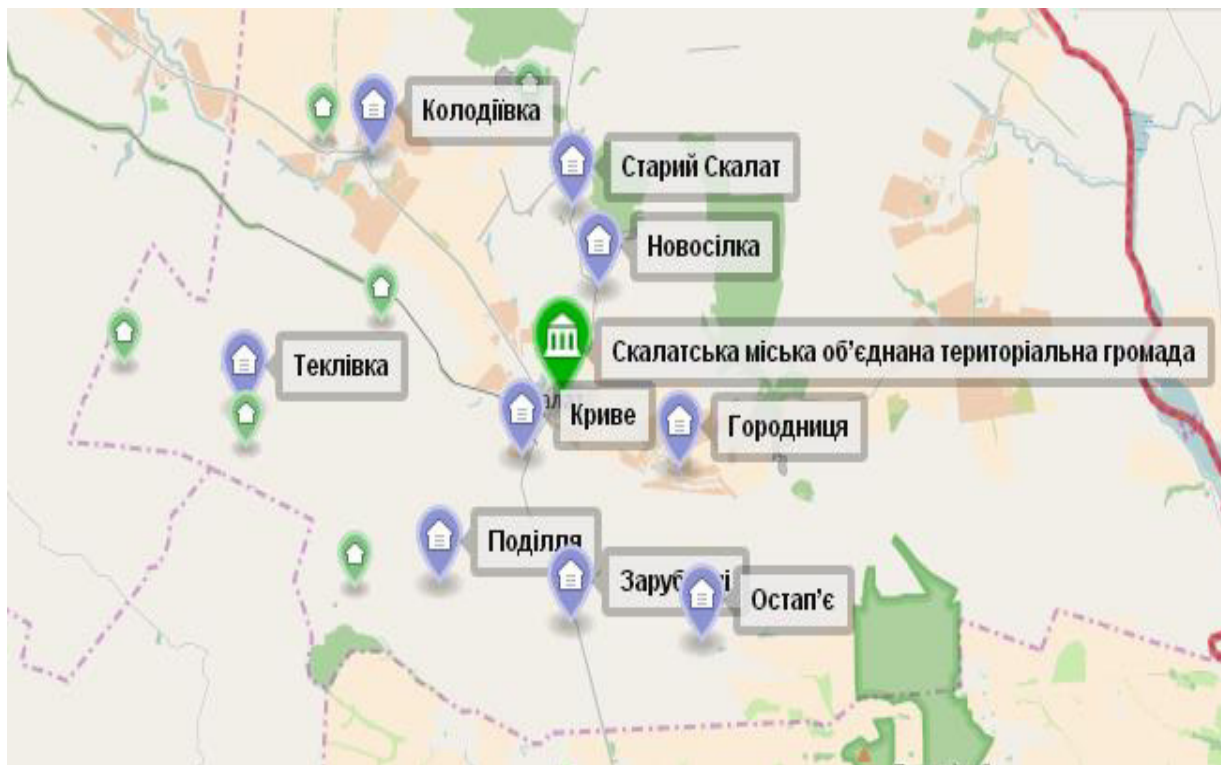


Рис. 2.1. Склад Скалатської міської територіальної громади (вигляд на мапі)

Основні повноваження та функціональні обов'язки Скалатської міської територіальної громади регулюються згідно принципу субсидіарності, «відповідно до якого найбільше повноважень мають мати ті органи влади, які є найближчими до людей, і на рівні яких вирішення завдань та надання послуг є найбільш ефективним та найменш ресурсовитратним» [24].

На рис. 2.2 відображено власні та делеговані повноваження Скалатської міської територіальної громади.



Рис. 2.2. Основні повноваження Скалатської територіальної громади

Примітка. Складено автором на основі [24]

Серед власних повноважень, які реалізуються Скалатською територіальною громадою слід виділити: планування розвитку громади та формування бюджету, а саме: економічний розвиток, залучення інвестицій, розвиток підприємництва; розвиток місцевої інфраструктури: утримання та будівництво доріг, водо-, тепло-, газопостачання і водовідведення та благоустрій території.

Серед делегованих повноважень в Скалатській територіальній громаді особлива увага приділяється соціальній допомозі; управлінню школами та садками.

До Скалатської міської ради обрано 22 депутата. При раді працюють депутатські «комісії: з питань планування фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку; з питань соціального захисту, охорони здоров'я,

освіти, молоді і спорту; з питань житлово-комунального господарства та комунальної власності, зв'язку та сфери послуг; з питань земельних відносин, природокористування, планування територій, будівництва, охорони природи; з питань прав людини, законності, правопорядку, депутатської діяльності, регламенту та етики» [24].

Протягом 2021 року виконавчим комітетом проведено 12 засідань, на яких прийнято понад 120 рішень. Переважно це розгляд актуальних питань повсякденного життя громади. Скалатська міська рада постійно працює із зверненнями громадян. Так за 2021 рік до сільської ради звернувся 601 громадянин з письмовими зверненнями. По всіх зверненнях міська рада надавала відповіді відповідно до прийнятих відповідних рішень. Також було близько пів тисячі звернень на особистому прийомі у міського голови. Загалом у 2021 р. видано понад 2,5 тисячі довідок (рис. 2.3).

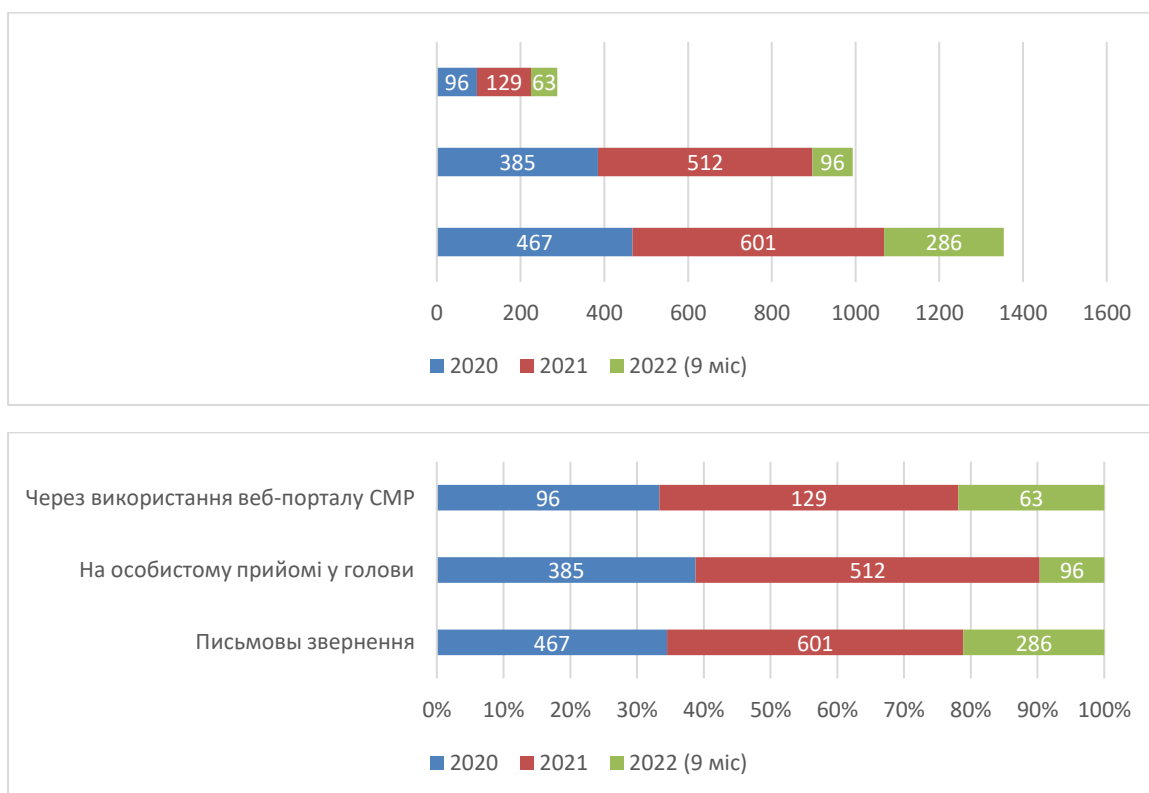


Рис. 2.3. Динаміка каналів подачі звернень та видачі довідок (надання відповідей) 2020-2022 рр. та їх питома вага у структурі звернень

Примітка. Наведено за [24]

Зважаючи на середній вік населення Скалатської міської територіальної громади (більше 45 років), зазначимо, що в основному громадяни робили запити не через електронну пошту чи через офіційний сайт територіальної громади, а звертались напряму до міської ради, де й отримували відповіді на свої запити.

У Скалатській міській територіальній громаді переважають такі форми комунікативної взаємодії, як: збори, зустрічі з громадою, відповіді на звернення громадян, консультації, круглі столи, семінари (рис. 2.4).

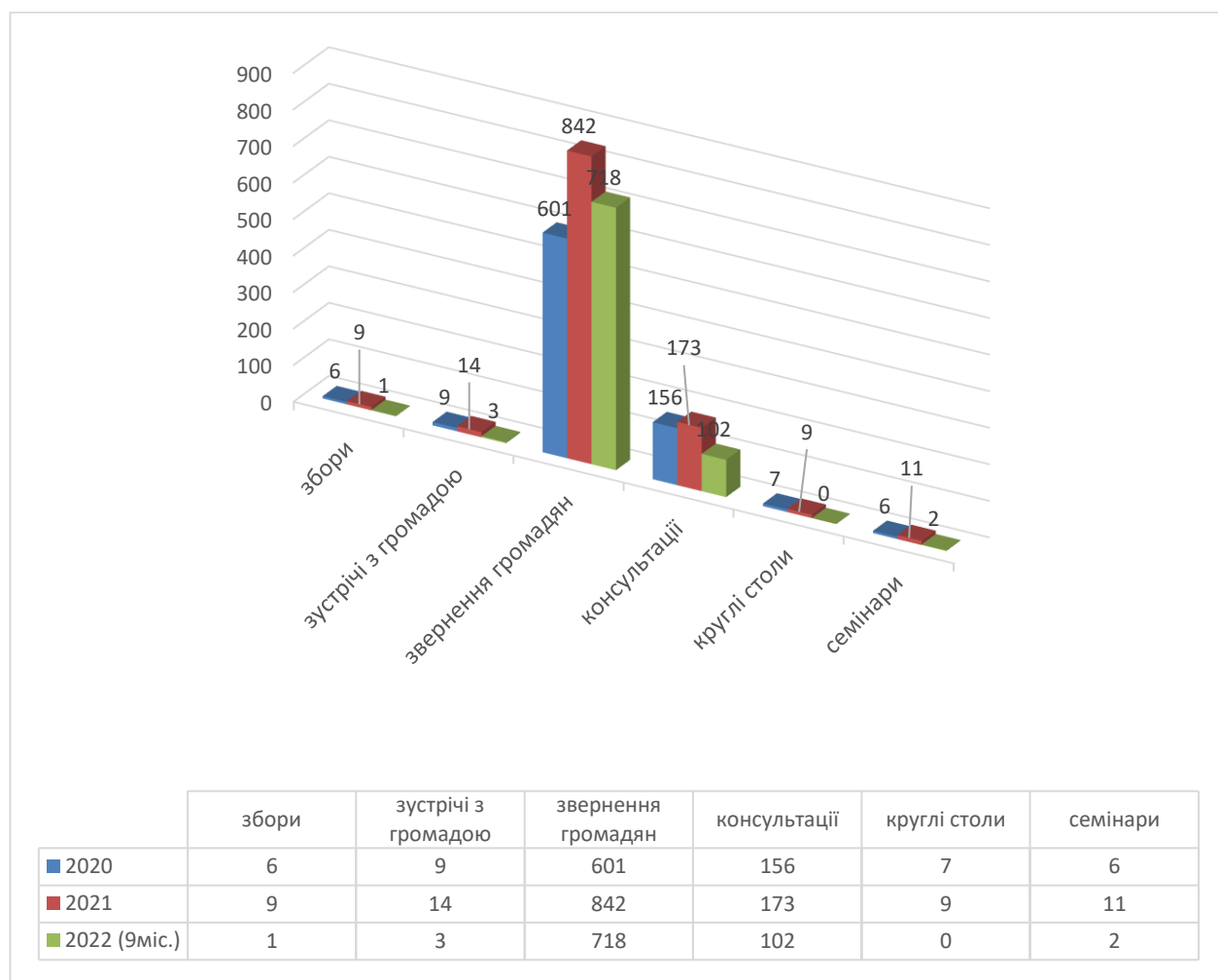


Рис. 2.4. Форми комунікативної взаємодії в Скалатській міській територіальній громаді

Примітка. Складено за [24]

Найбільш актуальні питання, які упродовж 9 місяців поточного року турбували жителів Скалатської міської громади та стосувались :

– питання соціального захисту склали 61 % від загальної кількості отриманих питань. З них 19 % від внутрішньо переміщених осіб, які порушували у своїх зверненнях в основному питання призначення та виплати державної соціальної допомоги. Значну частину містять заяви про надання одноразової матеріальної допомоги на лікування 11 %. У цьому контексті відбулось значне зменшення кількості звернень щодо призначення житлових субсидій (на 63%);

– питання обороноздатності, суверенітету, міждержавні та міжнаціональні відносини (17%). Такі звернення в громаді з'явилися вперше і переважною більшістю стосуються питань щодо подачі документів в ТВА для отримання дозволу на перетин кордону по програмі «Шлях», можливості пересування по території громади в комендантську годину, сприяння у забезпеченні транспортними засобами волонтерів та військовослужбовців, а також матеріально-технічне забезпечення (амуніції) військовослужбовців та інші;

– питання забезпечення дотримання законності та охорони правопорядку, реалізація прав і свобод громадян (9%). Всього надійшло за звітний період 41 звернення, що на 85% більше ніж за відповідний період минулого року. Таке зростання кількості звернень з означеного напрямку пов'язане з введенням в Україні та в громаді правового режиму воєнного стану. В основному проблематика таких звернень стосувалася питань:

- пересування вулицями міста під час дії комендантської години;
- стосовно ймовірних порушень громадського правопорядку чи норм чинного законодавства;
- вчинення (на думку авторів) корупційних діянь окремими посадовими особами та інше;

– питання охорони здоров'я (5,5%). Пріоритетними були питання роботи медичних закладів і установ; забезпечення ліками та виробами медичного

призначення; надання допомоги у лікуванні;

– питання освіти і науки (4%) . Всього отримано 69 звернень, в яких автори порушували питання діяльності загально-освітніх навчальних закладів; проведення дистанційного освітнього процесу в навчальних закладах області; поодинокі скарги на директорів загально-освітніх закладів та звернення стосовно підвезення учнів до школи, а також інші питання.

З метою поліпшення роботи із зверненнями громадян, в рамках програми підвищення кваліфікації, відділом роботи із зверненнями громадян апарату адміністрації у вересні поточного року проведено семінар на базі обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій із спеціалістами з організації роботи зі зверненнями громадян районних військових адміністрацій, структурних підрозділів обласної військової адміністрації та представників органів місцевого самоврядування області.

Над вдосконаленням організації розгляду звернень, забезпечення найбільш повного вирішення, порушених у листах і скаргах питань, постійно працює керівництво обласної військової адміністрації.

Зазначимо, що саме в період військового стану Скалатській міській раді вдалося суттєво активізувати якісну та плідну співпрацю із засобами масової інформації як регіонального, так і місцевого рівнів. З початком бойових дій та агресії Росії Скалатська міська рада здійснює системне та ретельне надання мешканцям корисної інформації для вирішення питань щодо можливих загроз життю та здоров'ю мешканців громади, а також забезпечує висвітлення важливих подій на фронті та у місті.

Так, з початку війни забезпечується щоденна системна розсилка інформаційних повідомлень з приводу подій на фронті, загроз громадянам від різного роду авіа- та ракетних ударів, внутрішньої міграційної ситуації. Для цього Скалатська міська рада співпрацює із засобами масової інформації,

блогерами, веде роботу у соціальних мережах. Так, за день оприлюднюється офіційно 20-40 актуальних перевірених новин, що від початку бойових дій у сумарній величині склало близько 6 тисяч повідомлень. Для порівняння, за 2020-2021 року Скалатською міською радою було надано інформації про тогочасну загрозу в обсязі 2,5 тисячі повідомлень, що у більш ніж у двічі менше ніж сьогодні.

Окрім того, з початком бойових дій Скалатська міська рада здійснює матеріальну підтримку ЗСУ, що в свою чергу створило новий вид кризових комунікацій, а також опікується сім'ями воїнів, що перебувають на фронті. В контексті цієї діяльності реалізується одностороння комунікація з жителями громади щодо висвітлення ситуації на фронті та завдань щодо волонтерської підтримки. З іншого боку, в громаді працює гаряча лінія з питань допомоги жителям громади, що перебувають на фронті та їх родинами. Дані комунікації реалізуються за співпраці з місцевою церквою та волонтерськими і громадськими організаціями.

2.2. Інституції комунікативної взаємодії та їх вплив на функціонування територіальної громади

У системі державного управління є можливим виділити два види зворотного зв'язку: об'єктний та суб'єктний. Об'єктний зворотний показує рівень, глибину і адекватність сприйняття об'єктами управління управлінських впливів суб'єкта управління. Відсутність чи неповнота змістовного та достовірного об'єктивного зворотного зв'язку не дозволяє визначити раціональність та ефективність організації та діяльності суб'єкта державного управління та вжити заходів щодо їх удосконалення.

Суб'єктні зворотні зв'язки характеризують доцільність і раціональність власної, внутрішньої організації і діяльність суб'єкта публічного управління загалом, його підсистем, ланок і окремих компонентів. Вони дають

можливість «побачити, зрозуміти й оцінити, як кожний нижчий рівень реагує на рішення та дії вищого, наскільки і яким чином він враховує їх у своїй діяльності, яке його реальне відношення до вищого рівня тощо. До суб'єктних зворотних зв'язків належать: контроль, аналіз і оцінка організації та діяльності державних органів, виконання своїх обов'язків з боку посадових осіб, звіти» [25]. На рівні Скалатської територіальної громади ведеться подвійний контроль: з одного боку органами місцевого самоврядування ведеться облік потреб та запитів від громадян, відповідно до чого й визначається потреба у проведенні зборів, консультацій чи обговорень питань громадою; з іншого боку, контроль з боку громади за виконанням посадових осіб своїх обіцянок, витрачання коштів на потреби громади, покращення благоустрою громади.

На сьогодні існує певна проблема, яка полягає в тому, що громадська думка недостатньо врахована й недостатньо вивчається органами публічної влади. Слід підкреслити, що державно-управлінські рішення не завжди відповідають проблемам та задоволенню очікувань. Нерідко громадяни намагаються впливати на процес публічного управління, але більшість таких спроб є невдалими. Під впливом досить негативного стереотипу складається оцінка громадянами України діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У такому випадку комунікація, вірогідно, розглядається як засіб, за допомогою якого в єдине ціле об'єднується організаційна діяльність, модифікується поведінка, здійснюються зміни, інформація набуває ефективності, реалізуються цілі.

Внутрішня система комунікацій в Скалатській територіальній громаді забезпечує взаємодію таких суб'єктів, як голови громади, комісій та відділів, депутатського корпусу. Усі ці інституції мають свої електронні адреси, куди можна писати електронні запити і відповідно отримувати відповіді. Комунікативні зв'язки з використанням електронних адрес та сайту мали б бути більш ефективними і забезпечувати покращення виконання функціональних повноважень. На жаль, як показав проведений моніторинг у

попередньому параграфі, на сьогодні це не реалізується. Попередньо встановлена причина, це високий середній вік жителів громади та незадовільна інтернет мережа за межами м. Скалат.

Важливим аспектом діяльності всіх територіальних громад є і необхідність правильного обліку та захисту інтересів своїх периферійних поселень. Органи місцевого самоврядування міст, сіл та селищ не завжди враховують у своїй діяльності інтереси інших населених пунктів громади, крім тих, де вони розташовані. Як правило, центри територіальних громад розміщуються на території найбільших населених пунктів новостворених громад, що, у свою чергу, передбачає обрання більшої кількості депутатів відповідної місцевої ради, ніж від дрібніших периферійних громад. У результаті представники периферійних спільнот у місцевій раді найчастіше мають менше можливостей відстоювати інтереси населеного пункту, який вони представляють, наприклад, при розподілі бюджетних коштів.

З метою підтримки розвитку та закріплення традицій прямої народної влади на місцевому рівні передусім необхідно забезпечити конструктивну комунікацію між членами територіальних громад та органами місцевого самоврядування та сприяти вирішенню існуючих проблем використання інструментів місцевої демократії.

В Скалатській територіальній громаді діють певні форми комунікативної взаємодії, однак вони потребують удосконалення і більшого напрацювання. Так, за період функціонування територіальної громади особливого поширення отримали звернення громадян та консультації. У 2022 р. (інформація за 9 місяців) зросла кількість питань, що обговорювались на зустрічах з громадою, зокрема: питання розміщення тимчасово переселених осіб (у 2022 році вперше 65 звернень), оренди майна під ці потреби – 9 звернень, підготовки соціальної інфраструктури для забезпечення прав і свобод переселених українців – 27 звернень (Рис. 2.5).

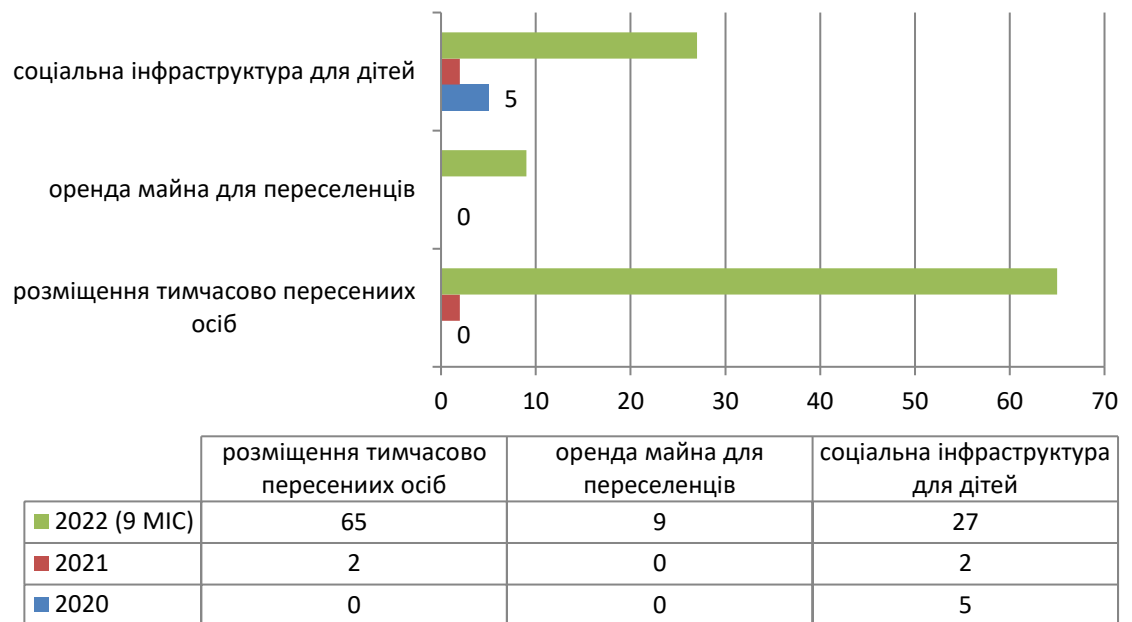


Рис. 2.5. Тематика звернень громадян до Скалатської міської ради за 2020-2022 рр.

Примітка. Складено за [24]

Однак, основні проблеми полягають у залученні громадян до обговорення проблем громади, особливо в період бойових дій на території держави. З одного боку, значна частка оголошень подається на офіційному сайті Скалатської міської територіальної громади. У той же час, враховуючи середній вік громади (близько 45 років), не завжди використовує цей ресурс у повсякденному житті і відповідно не завжди вчасно можна повідомити жителів громади про події, що мають відбутися, чи загрози їх життю, що існують сьогодні і вже!!! рис. 2.6).

Рис. 2.6. Приклад односторонньої комунікації з громадянами через використання веб-сайту у Скалатській міській територіальній громаді

Примітка. Знімок з екрана

На офіційному веб-сайті є не тільки оголошення про майбутні події, що відбуватимуться в громаді, але й подається інформація про стан справ, виконання повноважень, використання фінансових ресурсів. Також інформацію громадяни отримують через брошурки; зі стін-газет, що розміщуються біля приміщення міської ради.

Посилення комунікативних зв'язків на території громади між органами місцевого самоврядування та населенням можливе через:

- розвиток місцевої демократії, особливо на території периферійних населених пунктів громади;
- здійснення діяльності у співпраці з органами місцевого самоврядування, коаліції з іншими громадськими організаціями (у тому числі з інших адміністративно-територіальних одиниць);
- широке використання нових медіа;
- використання інтерактивних методик при проведенні навчальних та інших публічних заходів.

Ефективність комунікації між органами влади багато в чому зумовлена механізмами зворотного зв'язку між громадянами та владою. Зворотний

зв'язок у системі публічного управління – це вплив результатів функціонування системи публічного управління на характер цього функціонування. В даному випадку, ведеться мова про створення ефективних комунікативних зв'язків між органами місцевого самоврядування (головою громади, міською радою, іншими виконавчими органами) та громадою. Так, голова Скалатської територіальної громади не лише проводить загальні збори, але й особисті зустрічі з громадянами відносно їх особистих питань. Такий зворотній зв'язок дає можливість швидко реагувати на потреби громади.

Підсумовуючи зазначимо, що «розвиток зв'язків з громадськістю орієнтується на зворотній зв'язок суспільство-влада, при якому влада стає принципово залежною від інтересів населення. Вільні засоби масової інформації, що діють у рамках закону, відіграють важливу роль у дієвості зворотного зв'язку, отже – і в активізації процесів демократизації та лібералізації влади, формування її відкритості й прозорості [16]. Саме спосіб суспільної комунікації впливає на існування того чи іншого суспільного ладу.

Відмітимо, що сучасну комунікативну ситуацію в світі називають ситуацією постправди. Це поняття навіть увійшло до Оксфордського словника англійської мови і має таке визначення: політичні дії та мислення, «за яких об'єктивні факти є менш впливовими у формуванні громадської думки, ніж заклики до емоцій і особистих переконань» [45]. Ситуація постправди зумовлює кризу довіри – один з найголовніших викликів для БДІ. У дослідженні консалтингової компанії «Edelman» «Барометр Довіри – 2021», де узагальнено понад 33 000 онлайн-опитувань у 28 країнах у період з жовтня по листопад 2020 р., зазначається, що після безпрецедентного року глобального болю, втрат і невизначеності, 2020 р. позначений «епідемією дезінформації та широко поширеної недовіри до суспільних інститутів та лідерів у всьому світі» [45]. Компанія виявила, що рівень суспільної довіри до соціальних інститутів – урядів, бізнесу, НДО та ЗМІ знизився порівняно із

2019 р. через пандемію COVID-19, глобальні протести проти расової несправедливості і зростаючу недовіру до того, що говорять політичні лідери і журналісти.



Рис. 2.7. Моніторинг довіри в світі до інформації органів влади

Примітка. Складено за [45]

Зазначимо, що механізми конструктивного та деструктивного страткому однакові – комунікативна діяльність суб'єкта (інституції, держави тощо), що стратегічно орієнтована на інших людей, державні та недержавні інституції або суспільство в цілому, але ціль деструктивного страткому полягає в порушенні нормального функціонування особистості, суспільства, держави на довгострокову перспективу. Деструктивний стратком є технологією з просування гібридних загроз й підґрунтям для використання низки способів ведення війни, до яких відносяться: традиційні засоби, нетрадиційні засоби та нерегулярні формування, терористичні акти, включно з тотальним насильством та примушенням, а також незаконне порушення громадського порядку, що проводиться як державами, так і недержавними суб'єктами [38].



Рис. 2.8. Гібридні загрози для Скалатської МТГ в період війни

Гібридність новітніх загроз зумовлена такими їхніми характеристиками: 1. Згідно теорії мережевих війн сучасні конфлікти відбуваються в чотирьох сферах – фізичній, інформаційній, когнітивній і соціальній. Вирішальний ефект досягається за рахунок системного використання усіх цих елементів. Фізична сфера є традиційною для війни, саме в ній відбувається зіткнення фізичних сил у часі та просторі. Інформаційна сфера «складається з самої інформації; осіб, організацій та систем, які отримують, обробляють та передають інформацію; а також когнітивного, віртуального та фізичного простору, в якому це все відбувається» [6]. Когнітивна – це «ментальна сфера особи, яка приймає рішення, та ЦА, у межах якої люди думають, сприймають, уявляють та вирішують» [44]. Соціальна сфера охоплює «соціальні, культурні та поведінкові фактори, що характеризують ставлення та діяльність населення конкретного регіону або оперативного середовища» [44]. 2. Консцієнтальність (лат. *conscientia* – свідомість, совість) – орієнтованість загрози на враження свідомості ЦА, впровадження певної ідеології,

деструктивних наративів і меседжів. Консцієнтальні загрози спрямовані на знищення самоідентифікації, самовизначення людини та нації, що є однією з цілей гібридної Мережеві, за організацією Консцієнтальні Глобальні Продукуються ситуацією постправди Дискурсивно технологічні Спрямовані на знищення центрів керування системами ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ 33 війни – коли людина втрачає власну ідентичність, виникає можливість навіювання їй будь-якої іншої. Відбувається «зіткнення смислів і примноження невизначеності,... від того, яка концепція стратегічних уявлень та значень домінує в головах політиків, залежать і рішення, що приймаються на їх основі, і практичні дії, які здійснюватимуться на основі цих рішень» [16]. 3. Мета гібридних впливів – не стільки захват територій, скільки «самодезорганізація» противника, заміна системи перспективних цінностей держави (регіону)-мішені базовими конструктами держави-ініціатора, у випадку України – цінностями «слов'янської єдності» й «руського миру». На практиці це здійснюється із застосуванням системи організаційних, пропагандистських, психологічних, інформаційних впливів на державу-ціль, що змушують її рухатися в необхідному для протилежної сторони руслі. За допомогою цих впливів можна спрямувати політику противника в стратегічний глухий кут, знекровити економіку, загальмувати діяльність оборонної промисловості, представити зростання суспільної самосвідомості як зростання націоналізму, спотворити основи національної культури (наприклад, навішуванням ярликів «укрофашистів» й «бандерівців»), створити серед частини населення «п'яту колону». У результаті скоординованих дій у державі повинна виникнути ситуація внутрішньополітичного, економічного й психологічного хаосу. 4. Одна з базових характеристик гібридних загроз – розмивання концепту правди. Мета полягає не в тому, щоб запуснути інші версії правди, а в тому, щоб розмити саме поняття правди, «... не переконати, як у класичній пропаганді, а зробити інформаційне поле брудним. За допомогою конспірології, страхів, ірраціональних рухів засмітити його так, щоб неможливо було привести

раціональний аргумент на тему майбутнього Донбасу, наприклад, або ролі НАТО у Східній Європі» [45]. 5. Глобалізація світу зумовлює глобальність гібридних загроз. Під глобалізацією розуміють «процес, що “покриває дії” всіх міжнародних акторів – держав, організацій, підприємств, індивідуумів, які змушені міркувати на глобальному рівні, тобто на рівні всієї планети»; «втягування всього світу у відкриту систему фінансово-економічних, суспільно-політичних та культурних зв'язків на основі новітніх комунікаційних та інформаційних технологій». Зворотнім боком глобалізації є зростання транснаціональних загроз (транснаціонального тероризму, організованої злочинності, зокрема й кіберзлочинності). У РФ розробляють теорію гібридизації конфліктів, один з її засновників А. Манойло стверджує, що «сучасна світова політика має гібридний характер, вона стрімко гібридизується, а осередками цього процесу виступають не міжнародні форуми, на яких виробляються нові правила гри, а міжнародні конфлікти, що стають майданчиком для застосування новітніх технологій гібридних воєн» [45]. «На упередження цих загроз у системі стратегічних комунікацій НАТО розроблено технологію «сканування горизонту» – систематичного пошуку в глобальному середовищі потенційних загроз, небезпек і можливостей» [45].

Систему технологічного дискурсу розроблено лінгвістами РФ. За умов гібридної війни технологічний дискурс спрямовано на встановлення соціального контролю. «Технологічний дискурс стає економічним механізмом, оскільки перетворюється на засіб, який дозволяє отримувати економічні переваги безпосередньо від власне дискурсу, без додаткових капітоловкладень, і перемагати конкурентів, які не використовують такий дискурс» [22]. Технологічний дискурс «проробляє» за адресата інтелектуальний аргументативний шлях концептуалізації та оцінювання, але повертає його в потрібному напрямку, управляє траєкторією руху дискурсу. Адресат вважає, що добровільно виробляє підсумкові ментальні операції і дії. «Готове рішення не нав'язується, але опосередковано, “між рядків”, ... пропонується як логічно обґрунтований результат діяльності колективної

більшості» [22]. Технологічний дискурс реалізується через пропаганду, піар-діяльність, риторичні прийоми переконання, мовну маніпуляцію, НЛП-технології, брендинг, використання ідеологем, квазідипломатичних висловлювань, сугестії, з опорою на культурний простір (освіта, кіно, шоу-бізнес, ЗМІ, в першу чергу – телебачення та інтернет), думки експертів, просування «правильних» наукових ідей, підкріплених науковими або псевдонауковими дослідженнями, покликання на наукові праці (статті, монографії та ін.). «Адресату здається, що він сам приходить до висновків, сам приймає рішення, з власної волі виконує те, що насправді передбачає дискурсивний технолог. Налаштування ефективного дискурсу стає розумним, тому що він м'яко, ненав'язливо, природним чином впливає на емоційний стан, часто вже нелогічно. Таке налаштування дискурсу не викликає відторгнення, тому що адресат вірить, що він сам приймає рішення, без тиску з боку адресанта. Насправді адресант плавно, опосередковано і завуальовано направляє траєкторію руху думки адресата, стимулюючи його повірити в свої сили і свою волю в прийнятті рішення» [22]

2.3 Оцінка комунікативної взаємодії досліджуваної територіальної громади з громадянами

Комунікативні функції органу місцевого самоврядування це особливий навик, який можливо здобути, удосконалити й розвинути. «

Таким чином, канали зв'язку Скалатської територіальної громади визначають форму зв'язку. Головною передумовою впливу повідомлення на громадськість є вибір каналу комунікації, доступного та зручного для всіх учасників комунікативного процесу – повідомлення має бути зрозумілим та доступним для цільової аудиторії. Інформаційні перешкоди зазвичай впливають на передачу інформаційного повідомлення каналом зв'язку. Однак інформаційні перешкоди та бар'єри часто заважають безпосередньо адресату, знижуючи його увагу до змісту повідомлення. Незалежно від форми комунікації інформаційні бар'єри негативно впливають і на якість та ефективність комунікативної взаємодії між відправником та одержувачем. Зворотній зв'язок – це повідомлення, яке рухається у зворотному напрямку, тобто до відправника вихідного повідомлення. В організаційному сенсі зворотний зв'язок – це інформація, яку Скалатська ТГ отримує у відповідь на свою поведінку і може використовувати для коригування своєї майбутньої поведінки задля досягнення необхідного результату діяльності. Відповідальний керівник повинен приділяти особливу увагу зворотному зв'язку та вміти отримувати оцінку якості та користі своєї діяльності у сфері зв'язків із громадськістю.

Виходячи з цього для аналізу результативності комунікативної взаємодії Скалатської територіальної громади з громадянами використаємо дані соціологічного опитування по Тернопільській області за 2020 рік. Проведене опитування встановило, що на безпосередню взаємодію органів місцевого самоврядування з громадськістю впливає рівень інформованості населення щодо діяльності владних суб'єктів різних рівнів. В той-же час дослідження показало, що зростає інтерес представників органів місцевого самоврядування до вирішення актуальних проблем жителів території. При

цьому опитуванні усвідомлюють необхідність налагодження діалогу з населенням 25 % опитаних працівників різних громад у Тернопільському районі і 19 % загалом по Тернопільській області.

«З огляду на це не дивно, що найвищої оцінки, на думку опитаних, з точки зору оцінки ефективності діяльності їх територіальних громад, заслуговує саме взаємодія з населенням (індекс оцінки ефективності діяльності (*Iod*) за шкалою від - 1 до 1, де - 1 означає цілком негативно, - 0,5 - скоріше негативно, ніж позитивно, 0 - десь позитивно, десь негативно, + 0,5 - скоріше позитивно, ніж негативно, 1 - цілком позитивно). Порівняно високо респонденти оцінюють діяльність органів місцевого самоврядування у сфері соціального розвитку. Приймаючи до уваги ці досить оптимістичні оцінки діяльності місцевих органів влади, слід акцентувати на тому, що вплив на загальну економічну ситуацію в межах підзвітної території оцінюється їх працівниками значно нижче» [39] (рис. 2.9).

Також привертає увагу той факт, що діяльність місцевих органів влади на рівні територіальних громад «супроводжується кращим інформаційним забезпеченням. Найбільш ефективним способом інформування населення про роботу місцевих органів влади респонденти в обох регіонах вважають публікації про їхню діяльність у місцевих газетах (66 % у Тернопільському районі і 61 % - загалом по області). Важливим обидві групи опитаних також вважають оприлюднення результатів діяльності за допомогою телебачення (42 та 38 %, відповідно) й забезпечення можливості кожному громадянину ознайомитися з окремими аспектами діяльності органу місцевої влади (39 і 35 %, відповідно)» [39].

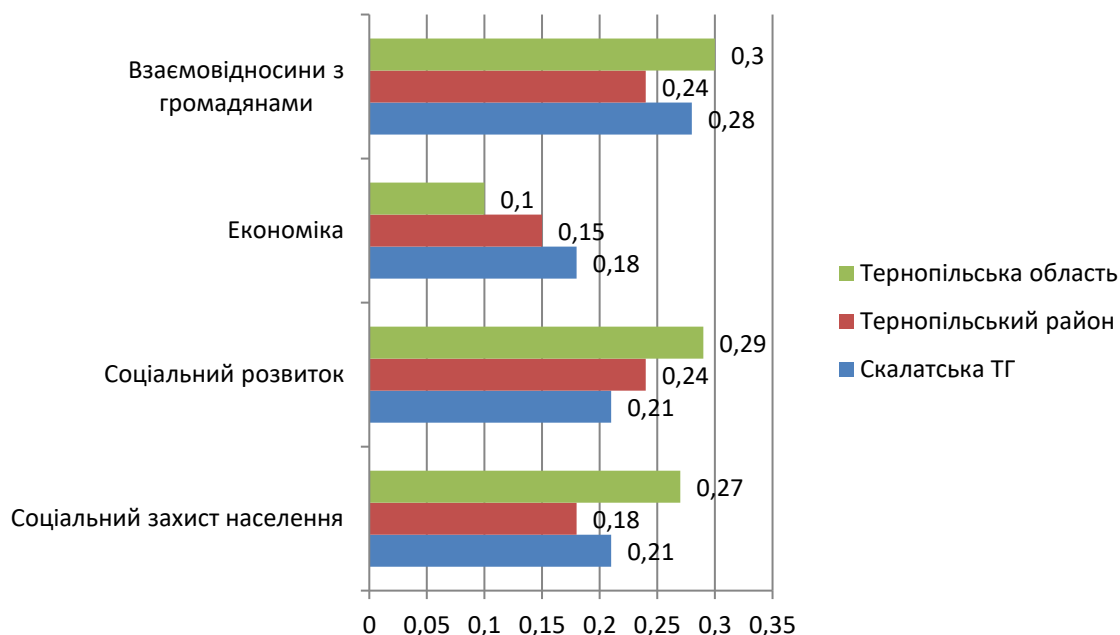


Рис. 2.9. Порівняльна оцінка діяльності місцевих органів влади (за індексом оцінки ефективності діяльності (*Iod*))

Примітка. Проілюстровано за [39]

Серед форм такого діалогу опитані насамперед виділили: проведення зустрічей представників різних підрозділів організації з мешканцями досліджуваної території, конференції з актуальних питань місцевого розвитку (58% респондентів відзначили цей спосіб у Тернопільському районі порівняно з 54% загалом по області).

«Також формами діалогу за опитуванням, є регулярне розміщення у засобах масової інформації відомостей про діяльність організації (57, 62 і 44 %, відповідно); залучення представників громади до вирішення питань місцевого розвитку (55, 57 і 37 %, відповідно); звітування з певною періодичністю перед жителями території (46, 41 і 43 %, відповідно). Привертає увагу той факт, що традиційні форми взаємодії, а саме через звертання до відділу по роботі із зверненнями громадян, не знаходять підтримки серед опитаних (12, 9 і 21 %, відповідно)» [39].

Загалом лише 1% респондентів не вважають за потрібне надавати «зворотній зв'язок». Респонденти погоджуються, що одним із

найефективніших способів реалізації громадянами своїх прав щодо управління територією є участь у діяльності громадських рад при органах місцевого самоврядування (на це вказали 64% респондентів). і Тернопільського району та 54% в цілому по області). Водночас значна частина респондентів все ще вбачають участь у виборах до місцевих рад найбільш практичною формою впливу громадян на місцевий розвиток (58, 62 та 43% відповідно). Водночас менше третини респондентів (28, 18 та 25% відповідно) вважають ефективною участь у діяльності державних органів як засіб відстоювання громадянами своїх прав в управлінні територіальним розвитком. Водночас значна частина визнає доцільність існування офіційно зареєстрованих об'єднань громадян для забезпечення захисту інтересів окремих груп населення. Респонденти Тернопільського району більш прихильно ставилися до громадських ініціатив (рис. 2.11). Іншими словами, можна сказати, що сьогодні, незважаючи на вищенаведені результати, органи виконавчої влади є переважно закритими для суспільства [7].

Проведене дослідження свідчить про відсутність ефективної системи залучення громадян у вироблення управлінських рішень.

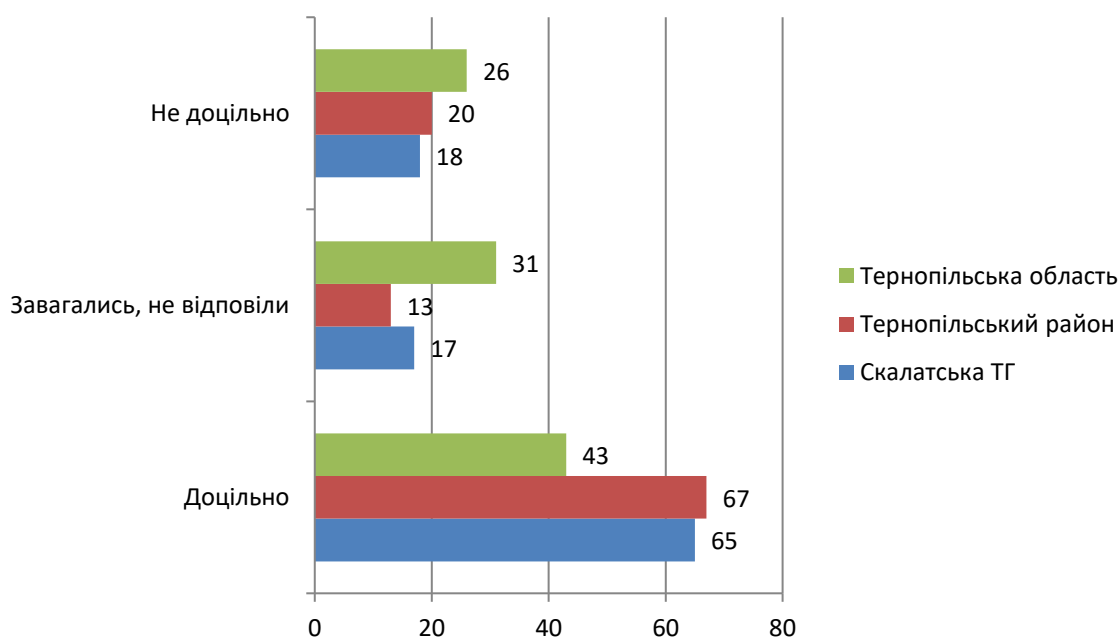


Рис. 2.11. Порівняльна діаграма розподілу відповідей респондентів на

питання щодо доцільності існування громадських об'єднань (організацій) для захисту інтересів окремих соціальних груп (у % до всіх опитаних)

Примітка. Проілюстровано за[39]

Традиційні форми взаємодії (відділи по роботі зі зверненнями громадян) втрачають свою актуальність, а сучасніші форми, такі як реалізація громадянами своїх прав на управління територією через участь у діяльності органів місцевого самоврядування, не мають достатньої підтримки. Участь у виборах до місцевих рад залишається найзручнішою для громадян формою впливу на місцевий розвиток.

Висновки до розділу 2

Скалатська територіальна громада, як і інші утворені громади України отримала багато повноважень. Значна частина питань вирішується за первинної ініціативи громадян, які беруть активну участь в розвитку громади.

В результаті дослідження встановлено, що в системі взаємодії органів місцевого самоврядування і громадськості діють дві інформаційно-комунікативні системи: внутрішня (комунікації, що забезпечують взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, підрозділів, посадових осіб шляхом налагодження комунікаційних каналів в процесі особистих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку тощо, і зовнішня (комунікації з органами влади різного рівня, які знаходяться в системі підпорядкування один одному, наприклад, для територіальної громади – районна держадміністрація, обласна держадміністрація, органи виконавчої влади інших громад, громадськість).

За результатами оцінки результативності інформаційної діяльності встановлено, що на безпосередню взаємодію територіальної громади з громадськістю впливає рівень інформованості населення щодо діяльності владних суб'єктів різних рівнів. Дослідження також показало, що зростає

інтерес представників місцевої влади до вирішення актуальних проблем громади. При цьому опитуванні усвідомлюють необхідність покращення процедури і технологій доступу до інформації та практичну відсутність впливу на процес прийняття управлінських рішень. Це доводить необхідність модернізації інформаційних технологій, при правильному використанні яких з'явиться більше можливостей створення та підтримки на належному рівні позитивного іміджу Скалатської територіальної громади і вплине на ступінь задоволення потреб громадян громади.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

3.1. Вдосконалення організаційного забезпечення управління комунікативними зв'язками органу місцевого самоврядування

У процесі забезпечення розвитку органу місцевого самоврядування одним із суттєвих завдань є раціональна організація його документального забезпечення. Управління, як і будь-яка діяльність, супроводжується значним обсягом інформації, що надходить у різні боки, різноспрямовано впливає на функціонування процесів, викликає уповільнення або прискорення процесів, що відбуваються на різних рівнях управління. Будь-яка інформація, яка прямо чи опосередковано впливає на результати діяльності органу місцевого самоврядування, має бути систематизована, структурована, оприлюднена та передана таким чином, щоб отримати максимальний ефект від її змісту. Але інформація не існує сама по собі, вона лежить в основі певних дій різних категорій працівників. Ці дії зумовлені впливом системи факторів, завдяки яким формуються реальні дії працівника; обмін інформацією всередині команди; передача інформації на різні рівні управління і, як наслідок, прийняття управлінських рішень. На основі узагальнення організаційного забезпечення управління зв'язком у міській територіальній громаді м. Скалат та методичних підходів до побудови системи зв'язку, запропонуємо етапи та напрями удосконалення системи зв'язку цієї організації місцевого самоврядування [24].

Загалом вдосконалення ефективності комунікацій охоплює процеси чотирьох рівнів: забезпечення організаційного розвитку; забезпечення раціонально здійснення діяльності (виконання власної місії); забезпечення оптимальної організації управлінської праці; забезпечення регламентації

управлінської праці з визначенням ключових ознак результативності принципів комунікаційної системи.

Системний підхід до організації комунікаційного процесу дозволяє структурувати його та представити у вигляді комунікаційної системи руху та регламентації потоку інформації органу місцевого самоврядування, етапи формування якої представлено на рис. 3.1.

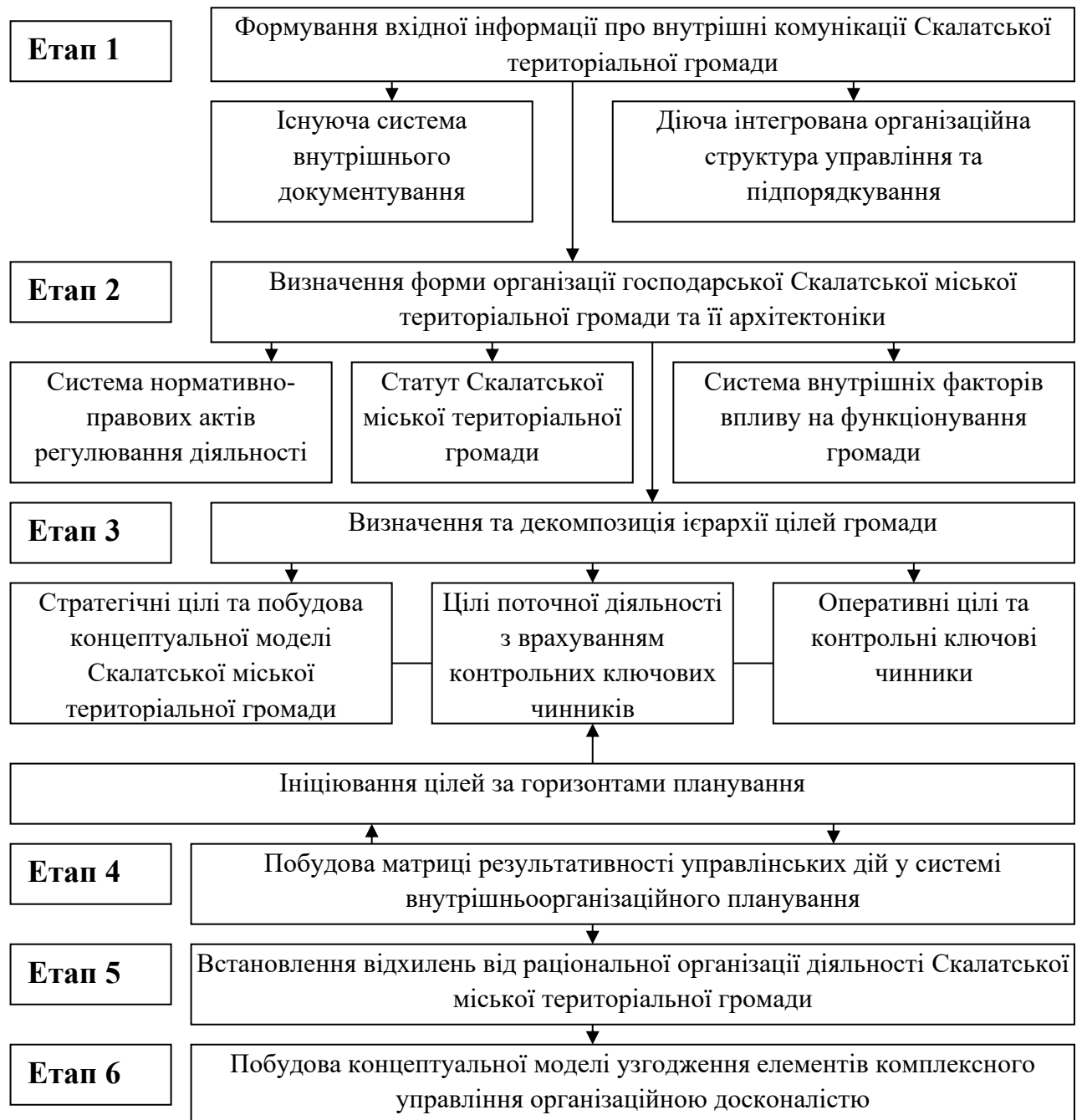


Рис. 3.1. Етапи формування комунікаційної системи руху та регламентації потоку інформації в Скалатській міській територіальній громаді

Примітка. Адаптовано автором за [29].

Здебільшого в органах місцевого самоврядування дослідження комунікаційних процесів обмежується вирішенням питань «з'ясування комунікаційних напрямів, каналів, визначення форм, засобів та видів комунікацій, тобто з точки зору комунікацій, як об'єкта дослідження. Однак, як свідчить практика, таке бачення комунікаційного процесу потребує економічного обґрунтування доцільності тих чи інших комунікацій шляхом розробки механізму визначення їх результативності, тобто необхідності у процесі здійснення підприємства конкретної організаційно-правової форми, форми власності, сфери діяльності тощо» [29].

Складність внутрішнього механізму функціонування досліджуваної територіальної громади потребує індивідуального підходу до організації її комунікаційного процесу відповідно до рівнів управління. Найбільш складною є підсистема документування, управління якою не може обмежуватись дослідженням її класифікаційних ознак, загальноприйнятої організації роботи з документацією та ін., тобто не враховуючи впливу діючої організаційної структури управління, підпорядкованості, регламентацію напрямків руху і документопотоку.

Дослідження показали, що менеджери у сфері державного управління витрачають 50-90% свого робочого часу на комунікації для визначення своєї ролі в міжособистісних стосунках, обміні інформацією, процесах прийняття рішень шляхом реалізації функцій планування, організації, мотивації, контролю, та ін. Саме обмін інформацією забезпечує зв'язок основних видів управлінської діяльності в один безперервний процес. Виходячи з цього, розуміння внутрішнього економічного механізму та аналіз існуючих досліджень комунікаційного процесу вимагають формування комунікаційної системи у вигляді постійно змінної динамічної системи, що передбачає формулювання принципів комунікаційної системи та ключових ознак її ефективності в умовах розвитку досліджуваного внутрішнього механізму ефективного функціонування органу місцевого самоврядування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Принципи формування комунікаційної системи та ключові ознаки їх результативності в умовах трансформації організаційного забезпечення

Принцип	Сутність принципу	Ознаки результативності принципу
1	2	3
Принцип кінцевої (глобальної) цілі	Оскільки комунікації являють собою чотирирівневу систему руху та регламентації потоку інформації, то на кожному з рівнів необхідно за допомогою методик декомпозиції та структуризації цілей і функцій визначити цілі, підцілі та глобальну ціль громади	Забезпечує досягнення цілі шляхом раціональної організації процесів в умовах інтегрованої організаційної структури
Принцип виміру	Оскільки комунікаційна система є інформаційним забезпеченням організаційного розвитку, раціональної організації діяльності, оптимальної організації та регламентації управлінської праці, то ефективність функціонування цієї системи необхідно вимірювати шляхом кількісного визначення властивостей цієї системи	Забезпечує спроможність досягати планового рівня показників результативності діяльності та оптимального рівня «визначеності» процесів в умовах інтегрованої організаційної структури
Принцип еквіфінальності	Комунікаційна система здатна забезпечити досягнення бажаного стану (цілі) за рахунок раціональної організації процесів та системи внутрішнього документування, що забезпечує оптимальний рівень «визначеності» діяльності в умовах інтегрованої організаційної структури	Забезпечує відповідність реальної діяльності своєму документальному опису за внутрішньою системою документування, що побудована відповідно до міжнародних стандартів та відповідає вимогам системи сертифікації
Принцип гнучкості	Оскільки комунікаційна система є складовою внутрішнього господарського механізму, то існує необхідність постійної адаптації параметрів системи, що буде підтримувати стійкість її функціонування	Забезпечує спроможність оперативного коригування дій в умовах «включення» механізму самоорганізації з метою досягнення конкретної цілі чи місії
Принцип стійкості	Комунікаційна система повинна забезпечувати такий рух та регламентацію потоку інформації, щоб мінімізувати вплив зовнішніх факторів на рівень показників результативності діяльності та на спроможність досягнення місії органу місцевого самоврядування	Забезпечує нейтралізацію впливу неконтрольованих факторів на результативність та «визначеність» діяльності шляхом прийняття управлінських рішень

Продовження табл. 3.1.

1	2	3
Принцип комплексності	Оскільки комунікаційна система є складовою внутрішнього господарського механізму територіальної громади, то вона безпосередньо впливає на усі її складові, що потребує системного підходу до управління	Забезпечує досягнення організаційної досконалості
Принцип децентралізації	Оскільки комунікаційна система відображає управлінські дії на тому чи іншому рівнях управління, то потребує знаходження оптимального співвідношення між централізованим та децентралізованим управлінням з метою досягнення глобальної цілі в умовах раціональної організації діяльності. Рівень децентралізації визначається у підсистемі делегування повноважень та визначення відповідальності, яка є складовою системи внутрішнього організаційного планування	У стійких умовах функціонування децентралізована частина системи успішно забезпечує адаптацію поведінки системи до середовища на шляху досягнення місії за рахунок оперативного управління, а у мінливих умовах здійснює централізоване управління з переведення системи у новий стан
Принцип функціональності	В основу формування комунікаційної системи закладено принцип кінцевої (глобальної) цілі, що передбачає визначення та декомпозицію цілей і функцій територіальної громади. Функції складаються у процеси, тому доцільно здійснювати постійний аудит цілей, функцій, структури управління з метою оптимізації поточних процесів, зокрема потоку інформації у просторі та часі	Забезпечує пристосування комунікаційної системи до умов зміни функцій, процесів та структури управління шляхом безперервного процесу раціональної організації процесів за допомогою ітераційної циклічної процедури
Принцип розвитку	В основу комунікаційної системи необхідно закладати здатність до розвитку, нарощування та удосконалення, що досягається на основі системної концепції формування та оцінювання потенціалу територіальної громади та механізму розробки та коригування норм і нормативів використання трудових і фінансових ресурсів з урахування впливу факторів. При аналізі цей принцип орієнтує на необхідність врахування вхідної інформації та тенденцій, що мають місце у конкретних умовах функціонування організації. Це дає змогу встановити закономірності її функціонування	Забезпечує найбільш повне використання потенційних можливостей розвитку потенціалу шляхом врахування факторів впливу на систему норм і нормативів в умовах зміни (додавання) функцій

Примітка. Сформовано автором за [43; 65]

Взяття до уваги принципів формування системи комунікацій дозволить краще побачити суттєві проблеми, пов'язані з рухом та регулюванням інформаційних потоків територіальної спільноти, врахувати комплекс взаємозв'язків та забезпечити системну інтеграцію в рамках внутрішньої господарської механізми Скалатської територіальної громади.

Так, під документом розуміється інформація у формалізованій технологією формі. Технологія формування документів потребує розробки формату документа, а також його уніфікації з метою раціональної організації та оптимізації документообігу. Розуміння інформаційного потоку як документального відображення руху матеріального потоку потребує встановлення додаткових класифікаційних ознак як системи документації органу місцевого самоврядування, так інформаційного потоку як цілеспрямованого руху документів у процесі функціонування внутрішнього господарського механізму.

Разом з іншими класифікаційними ознаками для розробки підходів до моделювання процедур прийняття управлінських рішень у комунікаційній системі руху та регламентації потоку інформації територіальної громади необхідно виділяти документопотоки за такими класифікаційними ознаками, причому як носій інформації слід розуміти паперові носії та електронні.

«Інформація, необхідна для прийняття управлінських рішень у комунікаційній системі, повинна відповідати таким вимогам: бути достовірною, актуальною, своєчасною, змістовною та доступною для сприйняття. Речові ж повідомлення можуть містити значний обсяг суб'єктивної інформації, що може суттєво впливати на ефективність та об'єктивну обґрунтованість управлінських рішень» [15].

Тобто ознака «характер та зміст» документообігу, який класифікує потоки в такий спосіб: творчий, логічний, технічний, має набути нового значення. Креативні документообіги – це потоки, формування яких потребує високої кваліфікації працівників, оскільки передбачає такі дії, як порівняння,

аналіз, абстрагування, уточнення. синтез, розрахунки, прогнози висновки, прийняття рішень. На виконання цих дій необхідний комплекс умінь, знань, навичок, умінь, і навіть професійний досвід. Творчі потоки документів мають специфічний характер, і тому їх важко контролювати ззовні. Концентрація таких документообігів є характерною рисою органів місцевого самоврядування, особливо тих, які працюють із нестандартизованими запитами та зверненнями громадян. Раціональна організація таких документообігів є суттєвим резервом скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення якості послуг. Поєднання даної класифікаційної ознаки з ознаками, що характеризують рух документообігів у рамках виконуваної діяльності, дозволить вимірювати ефективність їх руху у просторі та часі за допомогою показників ефективності діяльності, розроблених залежно від принципів побудови їх організаційно-управлінської структури. Логічні потоки документів – вони рухаються у певній послідовності, тобто за розробленим алгоритмом. Ці документообіги більш формалізовані і змінюють своєї форми, структури, змісту, якщо не зміниться процедура у сфері управління. Технічні документообіги – рух уніфікованих документів, характерних для функціонування органу місцевого самоврядування в умовах чинної системи менеджменту якості. Таким чином, існує чіткий зв'язок між класифікаційною ознакою «характер і зміст» документообігу, «форма та напрямок складання» та «порядок у сфері якості».

Тому одним із ключових питань є взаємна координація документопотоків, що дозволяє приймати управлінські рішення з різних напрямків у комунікаційній системі руху та регулювання інформаційного потоку досліджуваної громади.

3.2. Удосконалення форм та методів комунікативної взаємодії територіальної громади

Становлення в Україні ефективної моделі публічної влади потребує розвитку не лише системи її органів, а й територіальних громад, які могли б брати активну участь в управлінні суспільними справами, а також вирішувати їх самостійно, а відповідно удосконалення норм і методів взаємодії громад. Конституцією України ще в 1996 р. територіальна громада визначена головним суб'єктом місцевого самоврядування, джерелом владних повноважень органів і посадових осіб місцевого самоврядування, проте досі ефективно не використовуються форми та методи взаємодії територіальних громад, особливо тепер, коли процес формування громад фактично завершений.

Громада не виникає сама собою, вона цілеспрямовано конструюється місцевим громадянським суспільством у процесі виважених, спланованих та взаємозумовлених дій, вираження спільних інтересів різних верств місцевого суспільства. Довільне функціонування територіальних спільнот без почуття зв'язку та взаємодії місцевого населення, без трудомістких зусиль, спрямованих на підвищення соціально-економічного благополуччя людей, не забезпечує формування ефективної громади.

«Приводом виникнення громад як ідентичностей стає процес взаємодії місцевих жителів у визнанні спільних потреб і співпраці для задоволення цих потреб. Концептуальну основу громади становить згуртованість навколо лідера, довіра до його ціннісних орієнтацій і настанов з урахуванням усіх наявних думок і активів та взаємодія різних сегментів територіального поселення» [41]. Цілеспрямована взаємодія членів співтовариства один з одним вказує напрям для колективних дій і участі в житті громади на началах самоврядності. Через систему органів місцевого самоврядування (представницькі й виконавчі органи) самоорганізована громада виконує поточні й перспективні завдання.

Хоча на сьогодні важливість проблеми дієздатності територіальних громад усвідомлено на всіх рівнях управління в Україні і прийнято низку нормативно-правових актів, що визначають нові вектори розвитку місцевого

самоврядування й водночас формування територіальних громад, однак у них та в пов'язаних документах не пропонується чітких кроків для удосконалення методів та форм взаємодії громад, які б визначались відповідно до суспільних змін в державі. Практично такі методи та форми можуть бути розроблені в тісній взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної виконавчої влади (місцевими – для розроблення й застосування механізмів з урахуванням місцевої специфіки, центральними – для формування рамкових організаційно-правових умов та механізмів такої діяльності).

Насамперед слід відзначити, що дієздатність територіальної громади – це здатність жителів села чи добровільного в громаду жителів кількох сіл, селища та міста брати участь у місцевому самоврядуванні, зокрема у процесах розроблення та ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні, ініціювати через створені ініціативні групи перед органами місцевого самоврядування вирішення актуальних питань місцевого значення, або безпосередньо їх вирішувати через органи самоорганізації населення та місцеві об'єднання громадян.

Серед методів взаємодії громад слід виділити соціальні, організаційні, економічні, мотиваційні, адміністративні. Однак, в контексті нашого дослідження особливу увагу привертають саме організаційні та мотиваційні. Організаційні методи – це такі управлінські засоби, які детально не регламентовані нормами права, але є необхідними для здійснення ефективного управління. Серед організаційних методів варто виокремити: метод прогнозування – дає можливість спрогнозувати подальший стан громад на основі реальних даних за попередні роки, а також запропонувати шляхи щодо можливої співпраці як між населенням територіальної громади, так і між різними громадами з метою забезпечення подальшого розвитку; метод контролю – дає можливість сторонам зазначених відносин здійснювати контроль за тим, як виконуються обов'язки в межах визначених законодавством; метод роботи з кадрами дає змогу підготувати

висококваліфікованих кадрів, котрі будуть чітко розуміти свою роботу та інших осіб, з якими відбувається взаємодія; метод інформаційного забезпечення пов'язаний з отриманням, опрацюванням, використанням і збереженням інформації, що відображає реальні явища, події та факти. Фактично, це головний метод, застосування якого вказує на рівень комунікативної взаємодії між громадянами територіальних громад, або між різними територіальними громадами. Відповідно, інформаційні методи є особливо важливими та передбачають спільні інформаційні заходи й налагодження постійного обміну знаннями.

Соціальні методи включають низку заходів, що забезпечують спілкування, довіру, спільні цілі та, зрештою, враховують соціальний капітал учасників взаємодії, тому слід приділяти окрему увагу соціальній взаємодії. Мотиваційні методи слід формувати з урахуванням того факту, що певні сторони іноді не мають мотивації для взаємодії, оскільки не знають про її важливість. Тому заходи мають стосуватися насамперед інформування про результати взаємодії та партнерства.

Конкретні форми взаємодії громад мають організаційний характер і можуть бути розподілені на три основні групи за видами взаємодії: координаційні, субординаційні та реординаційні. Більше того, розмаїття і, що головне, ефективність їх застосування зростає разом з накопиченням досвіду муніципального управління. Розвиток поняття «спільні інтереси» територіальних громад» повинен йти не через об'єкти спільної власності, а через забезпечення відповідного рівня соціально-культурних послуг. При цьому спільні інтереси територіальних громад визначалися як перелік життєво необхідних соціальних і культурних послуг, які територіальні громади сіл, селищ і міст не можуть забезпечити самостійно або забезпечення яких у межах однієї територіальної громади є нераціональним з точки зору витрачання фінансових ресурсів.

Одним із способів забезпечення поінформованості громадськості про те, як місцеві органи місцевого самоврядування вирішують злободенні

питання суспільного життя, є залучення засобів масової інформації до висвітлення відповідних заходів. Така форма має підвищити відповідальність службовців, активізувати громадськість, дасть можливість усім жителям громади знати, які завдання отримали посадовці і простежити за їх виконанням. Неформальне спілкування з громадянами, ознайомлення з досягненнями інших територіальних громад у вирішенні тих чи інших проблем, результативний контроль за виконанням прийнятих рішень стануть дієвим інструментом реалізації регіональної політики.

Важливе значення у справі налагодження конструктивної взаємодії органу місцевого самоврядування мають наради-семінари, семінари-практикуми, які дають змогу депутатам місцевих рад, посадовим особам та працівникам місцевого самоврядування ознайомитися й перейняти прогресивні форми і методи співпраці в органах виконавчої влади. Зокрема, посадові особи Скалатської територіальної громади завжди беруть участь у таких комунікативних заходах.

Вітчизняним законодавством [30-32] передбачена низка форм та методів щодо взаємодії територіальних громад, зокрема таких: розроблення та реалізація програм, проектів і заходів; розподіл між територіальними громадами переданих з державного бюджету коштів у вигляді дотацій, субвенцій; ініціативи (пропозиції) щодо вирішення певних питань (місцевого і загальнонаціонального значення); участь у консультаціях; обмін досвідом, знаннями та інформацією; організація спільного навчання посадових осіб та посадових осіб місцевого самоврядування; спільні заходи (засідання, громадські слухання, форуми, круглі столи, конференції, наради та ін.); спільна організація конкурсів проектів; контроль над реалізацією спільно визначених заходів тощо.

Відповідно до Указу Президента України «Про першочергові заходи з розвитку місцевого самоврядування в Україні на 2017 рік» було визначено основні кроки, що мають забезпечити розвиток територіальних громад, зокрема у напрямі їх взаємодії, а саме: посилення взаємодії органів

виконавчої влади з органами місцевого самоврядування з питань розроблення та виконання проектів і програм економічного та соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць, залучення для реалізації таких проектів і програм коштів у рамках державно-приватного партнерства; поліпшення організації надання консультативної та методичної допомоги органам місцевого самоврядування територіальних громад щодо реалізації ними наданих законом повноважень місцевого самоврядування у бюджетній, фінансовій, освітній, медичній та інших сферах; налагодження системної роботи органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування, їх асоціаціями щодо виявлення, аналізу та розв'язання спільних для територіальних громад проблем, що виникають в процесі реформування місцевого самоврядування та добровільного об'єднання територіальних громад; удосконалення системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування і механізму прийняття на службу в органи місцевого самоврядування висококваліфікованих осіб; налагодження постійного зворотного зв'язку з громадськістю, у тому числі експертними організаціями, діяльність яких пов'язана із реформуванням місцевого самоврядування, під час підготовки та реалізації рішень з питань місцевого значення; організація та проведення разом з органами місцевого самоврядування конференцій, семінарів, круглих столів, що сприяють вирішенню питань місцевого значення; проведення за участю органів місцевого самоврядування роботи з актуалізації перспективних планів формування територій громад областей з метою забезпечення дотримання прав, свобод та законних інтересів всіх суб'єктів добровільного об'єднання територіальних громад.

Для закріплення знань про посилення комунікативних зв'язків між громадськістю в територіальних громадах, а також між територіальними громадами та іншими органами місцевого самоврядування найкраще спробувати запровадити їх на практиці у більшій кількості громад, а потім скористатися ними для вирішення конкретних місцевих проблем. Для

початку слід спонукати місцеву раду до ухвалення положень про порядок реалізації механізмів участі громадськості у прийнятті управлінських рішень.

Цікавою у сфері поліпшення взаємодії між місцевими органами виконавчої влади та територіальними громадами може бути практика проведення засідань, де обговорюються питання в практичній площині, на прикладі іншої територіальної громади. Якісна відмінність цієї форми роботи полягатиме саме у її прикладному характері - на засіданні оприлюднюється і досліджується вже накопичений досвід певного керівника у вирішенні проблем.

Для посилення розвитку територіальних громад необхідно:

- обласним державним адміністраціям активізувати роботу із надання методичної та консультативної допомоги органам місцевого самоврядування з питань добровільного об'єднання територіальних громад, а також органам місцевого самоврядування щодо реалізації ними нових повноважень, проведення відповідної інформаційно-роз'яснювальної роботи, у тому числі в місцевих засобах масової інформації;
- надати допомогу територіальним громадам з підготовки стратегічних та програмних документів щодо соціально-економічного розвитку громад, в т.ч. із залученням коштів міжнародної фінансової та технічної допомоги;
- запровадити механізми залучення громадськості до вироблення органами місцевого самоврядування важливих управлінських рішень, зокрема з питань, наприклад проектів забудови території тощо.

Узагальнення і систематизація найбільш поширених методів, що сприяють формуванню дієздатних територіальних громад на основі взаємодії як між самими мешканцями громади, так і з іншими громадами, дозволило виявити загалом різні підходи до вирішення цього завдання, які доцільно системно поширювати в усіх адміністративно-територіальних одиницях держави. Наприклад, серед заходів передбачено: забезпечення підтримки діяльності громадських рад при місцевих органах влади; залучення

інститутів громадянського суспільства до розроблення нормативно-правових актів; проведення навчальних тренінгів, семінарів, навчань щодо ефективних комунікацій, громадських експертиз тощо; організація серед інститутів громадянського суспільства конкурсу проектів; проведення просвітницьких заходів; підтримка волонтерського руху; посилення громадського контролю над прийняттям рішень органами влади. Такого роду заходи може бути ефективно реалізовано лише за умови належної організації взаємовідносин регіональних і місцевих органів влади, самих громадян.

Важлива роль в налагодженні комунікативних зв'язків відводиться промовам, публічним виступам і діловим бесідам. Перевагами цих інструментів є: можливість прямого і переконливого способу спілкування; демонстрація відкритості організації на основі налагодження безпосереднього контакту з аудиторією; донесення позиції органу влади до населення.

Окремо зазначимо і про значення кризових комунікацій, роль яких після повномасштабного вторгнення Росії стала ключовою. Завдання кризових комунікацій місцевої влади повинно полягати в тому, щоб мінімізувати вплив кризи на діяльність органу місцевої влади з одного боку, та її цільові аудиторії з іншого. Тобто, питання постає у ракурсі зменшення часу на ліквідацію кризи чи мінімізації її наслідків, а також якомога швидшого відновлення контролю над ситуацією через ефективну комунікацію. Добре організовані комунікації громади під час кризи, особливо сьогодні у період повномасштабної війни, можуть:

- допомогти зберегти життя, захистити людей і їхнє майно;
- посилити довіру членів громади до місцевої влади та віру у перемогу над терористами;
- продемонструвати компетентність як керівництва, так і працівників міської ради;
- повернути довіру громади та сприяти забезпеченню закону та порядку.

Тобто, від добре налагоджених кризових комунікацій можуть залежить життя жителів громади та тимчасово переселених осіб. Це, в першу чергу, запобігає паніці, страху та іншим психологічним наслідкам сьогоденних викликів. Але для того, щоб ви могли ефективно працювати, необхідно добре підготуватися.

Основним кроком у реалізації цих заходів є розробка плану кризових комунікацій. Очевидно, що план кризових комунікацій не є планом реагування на кризу, проте він визначає способи і форми комунікацій, через які буде здійснюватися подолання кризи. План кризового реагування — це не тільки та не стільки документ, скільки процес, під час якого міська рада як орган місцевого самоврядування через аналізу потенційних загроз, формує антикризову команду та готує свій персонал до можливого розвитку подій (рис. 3.2).

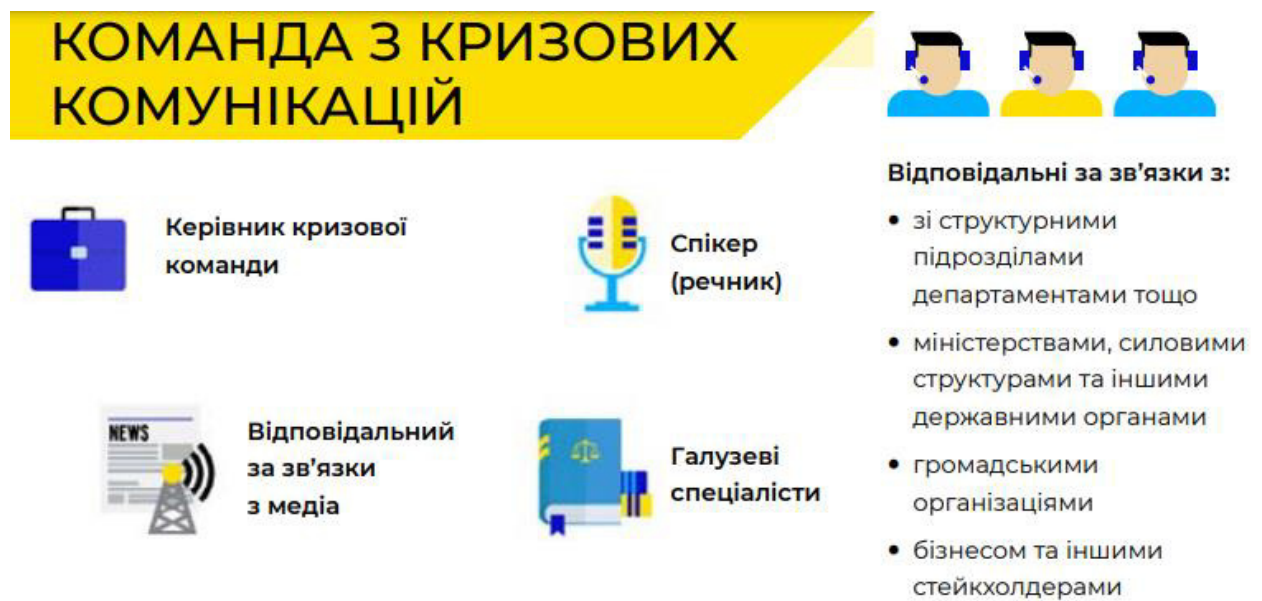


Рис. 3.2. Підходи до формування кризової команди в органі місцевого самоврядування

Примітка. Наведено за [38]

Міський голова має усвідомлювати власну відповідальність і той факт, що в умовах кризи ефективне спілкування з громадськістю — це необхідність, а не додаткова та не дуже важлива функція. Він повинен

розуміти, як люди сприймають інформацію у стані кризи, тоді їм буде легше спланувати комунікацію з ними. Передусім слід пам'ятати, що, перебуваючи в кризовій ситуації, люди зазвичай спрощують повідомлення, отримані з різних джерел. Тобто у ситуації інтенсивного стресу та перенасичення інформацією щодо питань безпеки люди схильні пропускати нюанси повідомлень:

- не чують повністю інформацію через неспроможність давати раду численним фактам, що оприлюднюються під час війни ситуації;
- не запам'ятовують той обсяг інформації, який людина зазвичай здатна легко засвоїти;
- неправильно інтерпретують повідомлення, заплутуючись у тому, як діяти згідно з ними.

Жителі громади хочуть, щоб надавана міською радою інформація щодо бойових дій і ситуації на фронті містила відповіді на такі запитання, як:

- хто відповідальний за цю ситуацію?
- як надаватиметься допомога потерпілим?
- чи під контролем кризова ситуація та чи стримують її поширення з боку влади у державі та на рівні громади? Які заходи здійснюються для цього?
- чого очікувати надалі? І що робити як щось піде не так?
- коли саме міська влада розпочала вирішувати цю)?
- які ще погані новини ви приховуєте від нас?

В умовах війни важливо зазначити і те, що одним з основних викликів як органів місцевого самоврядування в Україні, так і безпекових державних інституцій світу в XXI столітті є відсутність єдиної координованої стратегії щодо подолання загроз глобальній і національній безпеці окремих держав. В контексті цього відмітимо, що саме в Україні вперше стратегічні комунікації позиційовані у 2015 році в Дорожній карті Програми партнерства зі стратегічних комунікацій між Україною і НАТО, а після цього – у Воєнній доктрині України та Доктрині інформаційної безпеки України. Тому, саме в

період війни за незалежність нашої держави, важливим є формування поняття стратегічних комунікацій на місцевому. Як показує світовий досвід, на сьогодні виокремлюють три етапи формування стратегічних комунікацій на всіх рівнях держави:

1. Стратегічні комунікації = зв'язки з громадськістю (англ. Public Affairs) – функція проактивного керівництва відносинами громадянського суспільства з органами влади. Цей підхід притаманний певним національним інституціям.

2. Стратегічні комунікації – це битва наративів.

3. Стратегічні комунікації – це не зв'язки з громадськістю, а інтегрована форма системних дій в інформаційному просторі. Сьогодні поняття стратегічні комунікації та технології їхнього впровадження закріплені в документах більшості безпекових інституцій всіх країн-членів НАТО.

Враховуючи цей досвід, зацентруємося на основних положеннях безпекових блоків, а саме:

1) стратегічні комунікації не потрібно розглядати як:

- догму, що має сприйматися і виконуватися слово в слово;
- технологію, що приховує або затуманює правду;
- метод деструктивного впливу на людей;

2) незмінними принципами страткому є:

- кероване лідерство, відповідальність, діалогічність, єдність зусиль, досвідченість, всебічність, результативність, безперервність, продуктивність, достовірність, делегування повноважень, креативність;

Враховуючи зазначене і ситуацію в нашій державі, сьогоднішню, військову формулу стратегічних комунікацій органу місцевого самоврядування можна викласти як скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави (рис. 3.3).

$$\text{STRATCOM} = \frac{\begin{array}{l} \text{Що ми можемо } \mathbf{\text{говорити}} \text{ і чого не можемо} \\ \text{Що ми можемо } \mathbf{\text{робити}} \text{ і чого не можемо} \end{array}}{\text{Місце і час}}$$

Рис. 3.3. Основний критерій органу місцевого самоврядування в питаннях комунікаційної політики за присутності бойових дій на території державо

Примітка. Наведено за [38]

Підсумовуючи оцінку існуючих форм і методів взаємодії територіальних громад з органами місцевого самоврядування а також критеріїв комунікаційної політики зазначимо, що органи місцевого самоврядування мають творчо підходити до наявного арсеналу форм і методів комунікативної взаємодії, враховуючи місцеві особливості. Така комунікативна взаємодія має полягати у формах проведення спільних заходів (розширених засідань президій рад, семінарів, конференцій, «круглих столів», звітів перед громадами, перевірок тощо), обміну інформацією з питань місцевого значення (листування, телефонні переговори, надсилання проектів рішень і копій прийнятих актів, застосування засобів масової інформації тощо).

Висновки до розділу 3

Встановлено, що на безпосередню взаємодію територіальної громади з громадськістю впливає рівень інформованості населення щодо діяльності владних суб'єктів різних рівнів. Дослідження також показало, що зростає інтерес представників місцевої влади до вирішення актуальних проблем громади. При цьому опитуванні усвідомлюють необхідність покращення процедури і технологій доступу до інформації та практичну відсутність

впливу на процес прийняття управлінських рішень. Це доводить необхідність модернізації інформаційних технологій, при правильному використанні яких з'явиться більше можливостей створення та підтримки на належному рівні позитивного іміджу Скалатської територіальної громади і вплине на ступінь задоволення потреб громадян громади.

Обґрунтовано потребу у побудові активної взаємодії органу місцевого самоврядування Скалатської територіальної громади із зовнішніми інституціями. Визначено, що від ефективних комунікативних зв'язків залежить розвиток громади, тому мають значення як внутрішні зв'язки, так і зовнішні. Особливу увагу приділено потребі взаємодії з іншими територіальними громадами. Окрім того, важливу роль для Скалатської територіальної громади відіграє формування зворотного зв'язку з громадою, при якому населення проявляє свою активну громадянську позицію.

В контексті необхідності забезпечення комплексного аналізу факторів підвищення ефективності комунікацій, рекомендовано використання моделі комунікації, яка, структурно відображаючи комунікаційну взаємодію і може бути використана як алгоритм дослідження комунікаційного процесу, його структури та окремих елементів. Запропонована схема комплексу факторів підвищення ефективності комунікацій може слугувати основою, алгоритмом розроблення методик кількісної та якісної оцінки ефективності комунікацій в Скалатській територіальній громаді.

ВИСНОВКИ

Отримані в ході підготовки випускної кваліфікаційної роботи результати дозволяють сформулювати наступні висновки й рекомендації:

1. В результаті дослідження встановлено, що в системі взаємодії органів місцевого самоврядування і громадськості діють дві інформаційно-комунікативні системи: внутрішня (комунікації, що забезпечують взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, підрозділів, посадових осіб шляхом налагодження комунікаційних каналів в процесі особистих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку тощо, і зовнішня (комунікації з органами влади різного рівня, які знаходяться в системі підпорядкування один одному, наприклад, для територіальної громади – районна держадміністрація, обласна держадміністрація, органи виконавчої влади інших громад, громадськість).

2. Проаналізовано процес здійснення комунікацій в Скалатській територіальній громаді. Аналіз існуючої практики комунікативних взаємозв'язків в Скалатській територіальній громаді показав, що попри зусилля керівництва налагодити та покращити комунікативні зв'язки з громадськістю все ж існує ряд недоліків. В Скалатській територіальній громаді ефективно використовують такі комунікативні заходи, як: збори, зустрічі з громадою, консультації, круглий стіл, семінари. Окрім цього створено веб-сайт громади на якому висвітлюються відомості про її діяльність та передбачена можливість обміну інформацією за допомогою електронної пошти. Водночас, поки що недостатньо використовуються 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.

3. За результатами оцінки результативності інформаційної діяльності встановлено, що на безпосередню взаємодію територіальної громади з громадськістю впливає рівень інформованості населення щодо діяльності

владних суб'єктів різних рівнів. Дослідження також показало, що зростає інтерес представників місцевої влади до вирішення актуальних проблем громади. При цьому опитуванні усвідомлюють необхідність покращення процедури і технологій доступу до інформації та практичну відсутність впливу на процес прийняття управлінських рішень. Це доводить необхідність модернізації інформаційних технологій, при правильному використанні яких з'явиться більше можливостей створення та підтримки на належному рівні позитивного іміджу Скалатської територіальної громади і вплине на ступінь задоволення потреб громадян громади.

4. Окремо встановлено, що на безпосередню взаємодію територіальної громади з громадськістю впливає рівень інформованості населення щодо діяльності владних суб'єктів різних рівнів. Дослідження також показало, що зростає інтерес представників місцевої влади до вирішення актуальних проблем громади. При цьому опитуванні усвідомлюють необхідність покращення процедури і технологій доступу до інформації та практичну відсутність впливу на процес прийняття управлінських рішень. Це доводить необхідність модернізації інформаційних технологій, при правильному використанні яких з'явиться більше можливостей створення та підтримки на належному рівні позитивного іміджу Скалатської територіальної громади і вплине на ступінь задоволення потреб громадян громади.

5. Обґрунтовано потребу у побудові активної взаємодії органу місцевого самоврядування Скалатської територіальної громади із зовнішніми інституціями. Визначено, що від ефективних комунікативних зв'язків залежить розвиток громади, тому мають значення як внутрішні зв'язки, так і зовнішні. Особливу увагу приділено потребі взаємодії з іншими територіальними громадами. Окрім того, важливу роль для Скалатської територіальної громади відіграє формування зворотного зв'язку з громадою, при якому населення проявляє свою активну громадянську позицію.

6. В контексті необхідності забезпечення комплексного аналізу

факторів підвищення ефективності комунікацій, рекомендовано використання моделі комунікації, яка, структурно відображаючи комунікаційну взаємодію і може бути використана як алгоритм дослідження комунікаційного процесу, його структури та окремих елементів. Запропонована схема комплексу факторів підвищення ефективності комунікацій може слугувати основою, алгоритмом розроблення методик кількісної та якісної оцінки ефективності комунікацій в Скататській територіальній громаді.

7. Основним кроком у реалізації комунікації у період війни має стати здійснення заходів з розробки плану кризових комунікацій. Очевидно, що план кризових комунікацій не є планом реагування на кризу та військові дії, проте він визначає способи і форми комунікацій, через які буде здійснюватися подолання кризи. План кризового реагування — це не тільки та не стільки документ, скільки процес, під час якого міська рада як орган місцевого самоврядування через аналізу потенційних загроз, має сформувати антикризову команду та підготувати свій персонал до можливого розвитку подій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р. Богач Ю.А. Управління інформаційними зв'язками: навч. посіб. ТНЕУ, 2013. 241 с.
2. Алгоритм кризових комунікацій для пресслужб державних органів.
URL:
https://rada.info/upload/users_files/35777400/7cd9fb635373a33280d5369962511e1e.pdf
3. Баран О. Напрямки удосконалення форм комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування. Матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, 10.11.2022.
4. Богач Ю. А. Адміністрування інформаційно-комунікативних технологій в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Наука молода*. 2012. № 18. С. 9-13.
5. Волкова Н. П. Розвиток соціально-комунікативної компетентності майбутніх викладачів вишу засобами веб-орієнтованих технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 70, № 2. С. 194-204.
6. Волох О.К. Поняття і складові інформаційно-комунікаційної інфраструктури. *Науковий вісник Ужгородського нац. у-ту*, 2014. Серія ПРАВО. Випуск 29. Частина 2. Том 4/2. С. 29-32.
7. Діденко О. В. Інформаційно-комунікаційні технології як інструмент підвищення ефективності взаємодії влади, суспільства і бізнесу. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2. С. 144-148.
8. Доля І. М. Інформаційно-комунікаційна взаємодія місцевих рад з населенням. Гілея: *Науковий вісник*. 2013. № 72. С. 877-881.
9. Ефективна комунікація (спілкування) — важлива якість керівництва
URL: <http://www.mif-ua.com/archive/artide/34251>.
10. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації»
URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

11. Захарко Н. Інформаційно-комунікаційні технології: теорія та практика (на прикладі вивчення фармацевтичних дисциплін у медичних закладах вищої освіти). *Нова педагогічна думка*. 2019. № 2. С. 35-38.
12. Захарова Н. Інформаційно-комунікаційна взаємодія як фактор популяризації правових знань. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2018. Вип. 50. С. 79-88.
13. Конах В. К. Комунікаційна взаємодія: проблеми та напрями їх вирішення. *Гілея: Науковий вісник*. 2015. Вип. 100. С. 273-277.
14. Крамарчук С.П., Смачило, І. І. Інформаційне забезпечення в системі менеджменту туристичних підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків: Технологічний центр, 2014. № 3/3 (17). С. 17-19.
15. Криворучкіна О. В. Комунікаційне поле управлінської взаємодії в організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 92-98.
16. Крутій О.М. Сучасний стан діалогової комунікації між органами державної влади та громадськістю в українському суспільств. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=386>
17. Кушнарєва М. Ранньомодерні витoki комунікації (практичний вимір). *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 53. С. 278-288.
18. Ларіна Н. Інформаційно-комунікаційне забезпечення ефективної діяльності влади : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013.
19. Литвинова Л. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4-11.
20. Моделі комунікації. URL: http://studme.com.ua/11930124/menedzhment/modeli_kommunikatsii.htm.
21. Наумік К.Г. Удосконалення класифікації комунікацій URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_2/Naumik.pdf
22. Омельченко І. М. Спілкування як комунікація, взаємодія і діалог із Іншим: суб'єктний підхід. Проблеми сучасної психології. 2015. Вип. 28. С.

375-384.

23. Основи внутрішньої комунікації URL: http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk.
24. Офіційна веб-сторінка Скалатської міської територіальної громади. URL: <https://skalatmr.gov.ua/>
25. Піддубна Л.П. Комунікаційні моделі та їх використання у формуванні ефективних документально-інформаційних комунікацій у системі державного управління та місцевого самоврядування URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/T070537.html/
26. Плешакова М. Питання створення ефективної документально-комунікаційної інфраструктури. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 2
27. Постанова КМУ Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану від 12 березня 2022 р. № 263. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zabezpechennya-funkcionuvannya-informacijno-komunikacijnih-sistem-elektronnih-komunikacijnih-sistem-publichnih-elektronnih-reyestriv-v-umovah-voennogo-stanu-263>
28. Почепцов Г. Інформаційно-комунікативні процеси в сучасних суспільствах URL: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/13544>
29. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління. URL: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049>
30. Про деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 15.10.2004 №1378.
31. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. №996. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-p>
32. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.

33. Різун В. В. Теорія масової комунікації URL: <http://iournlib.univ.kiev.ua/index.yhv?act=book.index&book=1>.
34. Ручка А. О. Компетентність як чинник міжкультурної комунікації в глобалізованому світі. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2019. Вип. 3. С. 247-256.
35. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 1
36. Сагер Л.Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 66—73.
37. Сірук М. Про три головні проблеми комунікацій. День, 2015 р., 15 січня. URL: <http://www.day.kiev.ua/uk/article/podrobysci/pro-try-golovni-problemy-komunikatsiy>
38. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій: практичний посібник / [Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
39. Тернопільська обласна військова адміністрація. Звернення громадян по області. URL: <https://oda.te.gov.ua/gromadskosti/zvernennya-gromadyan>
40. Фактори підвищення ефективності комунікацій URL: http://stud.com.ua/50404/menedzhment/faktori_pidvischennya_efektivnosti_komunikatsiy#85
41. Філіпова Л.Я. Інформаційна парадигма соціальної комунікації (огляд наукових підходів і концепцій). *Вісник Харківської державної академії культури*. 2013. Вип. 39. С. 79-85.
42. Шевченко О. В. Комунікативна взаємодія бізнесу і влади: сутнісні характеристики. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2011. Вип. 103(1). С. 120-125
43. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.

Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2017 р. 315 с.

44. Шуляк А. Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах (Рецензія на книгу: Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах): монографія. Київ: Вадекс, 2019. 442 с. (Серія "Комунікації ХХІ століття") Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2019. № 1. С. 147-150.
45. Edelman – Барометр Довіри 2021. URL: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>