

Тернопільський національний економічний університет  
Юридичний факультет  
Кафедра інформаційної та соціокультурної діяльності

**Зиско Вікторія Анатоліївна**

**КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ /  
COMMUNICATIVE ACTIVITIES IN STATE ADMINISTRATION SYSTEM**

спеціальність: 029 – Інформаційна, бібліотечна та архівна справа  
магістерська програма – Документознавство та інформаційна діяльність

**Магістерська робота**

Виконала студентка групи ДІДм-21  
В.А. Зиско

Науковий керівник:  
д.пед.н., професор  
Ю.А. Щербяк \_\_\_\_\_

Магістерську роботу допущено  
до захисту:

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **О.Є. Гомотюк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2019**

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....	2
ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Зміст та основні підходи комунікативної діяльності у системі державного управління .....	8
1.2. Функціональні особливості комунікацій у процесі державного управління.....	17
1.3. Правовий аспект комунікативної діяльності суб'єктів державного управління.....	27
Висновки до розділу 1.....	37
<b>РОЗДІЛ 2 СКЛАДОВІ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>39</b>
2.1. Комунікаційні процеси у системі державного управління .....	39
2.2. Оцінювання комунікативної діяльності державних службовців.....	49
2.3. Практика комунікативної діяльності у державному управлінні.....	57
Висновки до розділу 2 .....	68
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ .....</b>	<b>70</b>
3.1. Методи, техніки, технології комунікативної діяльності суб'єктів державного управління.....	70
3.2. Підготовка до комунікативної діяльності в державному управлінні....	80
3.3. Практичні рекомендації щодо структурної побудови інформаційно- комунікативних підрозділів в органах державної влади.....	87
Висновки до розділу 3 .....	97
ВИСНОВКИ .....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	103
ДОДАТКИ .....	114

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства, активного формування різноманітних соціальних мереж, становлення багатьох форм самоорганізації населення, в тому числі громадянських рухів, союзів, асоціацій тощо, неабиякого значення набувають питання створення ефективної системи комунікації між владою і суспільством, що, як доводить досвід багатьох країн, значно сприяє підвищенню результативності державного управління і забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку. Такий позитивний ефект досягається завдяки активному залученню населення та громадських структур до участі в процесі розробки, прийняття і здійснення політичних та управлінських рішень щодо створення та розподілу публічних благ, задоволення суспільних інтересів і потреб. Окрім цього, в умовах розвитку демократичного українського суспільства, у процесі приєднання до Європейської спільноти, актуальними постають питання прозорості й відкритості діяльності органів державної влади, формування до них довіри. Це вимагає інноваційних методів у побудові взаємовідносин держави та суспільства, удосконалення стилю державно-управлінської діяльності у вирішенні суспільних проблем, зміцнення довіри громадянського суспільства до влади, підвищення ефективності функціонування органів влади, підтримки їх єдності.

Таким чином, взаємодія органів влади та громадських організацій, оптимізація їх співпраці на новому якісному рівні з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій має сприяти демократизації суспільства і підвищенню якості життя населення. Отже, питання розробки та впровадження нових інформаційно-комунікативних технологій у діяльність органів влади різного рівня в контексті розбудови взаємодії з інститутами громадянського суспільства набуває в сучасних українських реаліях особливої значущості.

Теоретичним підґрунтям дослідження були наукові розробки з

актуальних проблем комунікацій у сферах державного управління, менеджменту, політології, психології, соціальних технологій (зв'язки з громадськістю, реклама, маніпуляція). У галузі державного управління дане дослідження спирається на роботи багатьох фахівців: В.Д.Бакуменка, І.А.Василенка, В.М.Князева, О.Ю.Лебединської, А.Ф.Мельник, І.Ф.Надольного, Н.Р.Нижник, О.Ю.Оболенського, Г.Райта, С.М.Серьогіна, С.В.Сьоміна, А.М.Ткаченка, В.О.Шамрая, в яких дається характеристика комунікативних зв'язків у системі державного управління.

Питання інформаційного впливу на масову свідомість є предметом докладного дослідження у працях президента Української асоціації публік рілейшнз Г.Г. Почепцова «Теорія комунікації», «Інформаційна політика», «Інформація і дезінформація», «Комунікативні технології ХХ століття». Г.Г. Почепцов детально аналізує стратегії і тактики зв'язків з громадськістю, застосовуючи історичну перспективу, порівняльний аналіз різноманітних кампаній та аналізуючи методи й результати комунікативних прийомів. У працях інших вітчизняних авторів досить багато уваги приділяється розгляду питань щодо використання технік зв'язків з громадськістю у системі державного управління, зокрема механізмів налагодження та утримання контактів зі ЗМІ задля забезпечення права громадян на інформацію про діяльність органів державного управління, їх залучення до прийняття управлінських рішень і формування громадської підтримки у процесі підготовки та реалізації державної політики.

Втім, незважаючи на широкі наукові дослідження комунікацій у кожній науковій галузі та соціальних технологіях, комплексного дослідження комунікативної діяльності як важливого чинника у сфері державного управління, складовими якої виступають різні види комунікацій приділялося недостатньо уваги. Саме це зумовило необхідність вивчення комунікативної діяльності у сфері державного управління, що супроводжують вироблення практичних підходів до розробки та оцінювання ефективності відповідного інформаційного забезпечення.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає у вивченні теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо організації комунікативної діяльності в державному управлінні для побудови механізмів практичного використання отриманих наукових результатів суб'єктами державного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані й вирішені такі **завдання:**

- проаналізувати сучасні науково-теоретичні підходи до розуміння комунікацій з позиції їхнього впливу на взаємовідносини держави та суспільства для визначення межі комунікативної діяльності в державному управлінні;
- визначити складові комунікативної діяльності для структурування робочих процесів при організації заходів щодо забезпечення прозорості діяльності суб'єктів державного управління;
- охарактеризувати шляхи вдосконалення комунікативної діяльності державних службовців з метою практичних рекомендацій щодо структурної побудови інформаційно-комунікативних підрозділів в органах державної влади.

**Об'єктом дослідження** є інформаційна політика у системі державного управління.

**Предметом дослідження** є особливості комунікативної діяльності в системі державного управління.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використані методи як загальнонаукові, так і спеціальні: метод загальнонаукового аналізу (для аналізу наукових джерел та державних документів, що регламентують діяльність суб'єктів державного управління); метод систематизації (для характеристики визначень комунікації в різних галузях науки та їх структуризації); метод системного аналізу (для визначення критеріїв вимірювання ефективності комунікативної діяльності та континууму комунікативної діяльності суб'єктів управління в аспекті практичної

реалізації); метод контент-аналізу (для аналізу визначень комунікації в різних галузях науки, в державних документах, що регламентують діяльність суб'єктів державного управління і визначення їх семантичного значення); метод порівняльного аналізу здобутих даних (для встановлення взаємозв'язків і визначення елементів теоретичної моделі комунікативної діяльності в державному управлінні); метод узагальнення (для формування напрямів підготовки суб'єктів державного управління в аспекті комунікативної діяльності).

У магістерській роботі проаналізовані та використані нормативні документи, дані статистичних довідників, інформаційно-аналітичних бюлетенів та оглядів, монографії, довідкова література, численні публікації, офіційні публікації дослідницьких, статистичних інститутів та організацій.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що

- розглянуто комунікативну діяльність у державному управлінні як систему, сутність якої полягає в рівновазі між змістовними (сенс комунікації), виконавчими (управлінські дії з обміну інформацією), особистісними (потреби, мотиви суб'єктів управління) компонентами, які забезпечують формуючий вплив на побудову взаємовідносин між державою та суспільством;
- уточнено механізми комунікативної діяльності в практичному вимірі, яка виступає інструментом організації комунікативної діяльності суб'єктів державного управління і спрямована на конкретний результат у побудові взаємовідносин держави та суспільства: формування довіри; забезпечення прозорості та відповідальності суб'єктів державного управління; допомога громадянському суспільству в усвідомленні причетності до процесів державотворення;
- запропоновано практичні рекомендації щодо структурної побудови інформаційно-комунікативних підрозділів у системі виконавчих органів місцевих рад України.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в

тому, що вони сприяють упровадженню в діяльність органів державної влади основних практичних підходів щодо організації комунікативної діяльності суб'єктів державного управління, що дає можливість удосконалити процеси побудови взаємовідносин держави та суспільства.

Запропоновані в магістерському дослідженні наукові положення, висновки й рекомендації можуть бути використані центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування при розробці програм формування взаємовідносин держави та суспільства і довіри до влади, роз'яснення політики держави, виховання, проведення громадських слухань, обговорень, проведення консультацій, вдосконалення процесів прозорості діяльності суб'єктів державного управління. Теоретичні розробки можуть бути використані також у закладах освіти при розробці навчальних курсів „Мистецтво ділового спілкування”, „Управління комунікативними (культурними) проектами”, „Управління кризами і ризиками суспільного розвитку”, „**Основи лідерства**”, „Психологія управління”, а також у системі навчальних закладів з підготовки та перепідготовки державних службовців.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Основні теоретичні положення, принципові ідеї та висновки дослідження було оприлюднено на: II Міжнародній науковій студентській конференції «Правова система України в умовах європейської інтеграції: погляд студентської молоді» (15 травня, м. Тернопіль, 2019 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 5 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел складається із 117 найменувань. **Загальний обсяг роботи – ... сторінок.**

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Зміст та основні підходи комунікативної діяльності у системі державного управління

Після здобуття незалежності нашій країні вдалося стрімко глобалізуватися й адаптуватися до нових умов. Україну можна назвати медіа суспільством і частиною «глобальної мережі», так само, як більшість країн світу. У нашої держави є можливість прискорити проходження певних етапів розвитку людства, відразу ставши частиною інформаційного суспільства. Основною проблемою України у відповіді на виклики глобалізації є широке залучення до процесів розробки державної політики широких кіл громадськості, консолідація нації на ґрунті важливості і необхідності здійснення переходу до інформаційного суспільства як неодмінної запоруки поступу, отже, підвищення якості життя та забезпечення сталості розвитку. У цьому контексті важливим інструментом підвищення взаємодії влади і громадян є комунікація. Існує чимало визначень поняття «комунікація». У зарубіжній літературі таких визначень близько двохсот. Серед них переважають наступні підходи.

1. Комунікація як передача знань, ідей, інформації тощо.
2. Комунікація як розуміння, тобто вона розглядається як процес, завдяки якому ми розуміємо інших і самі стараємося бути зрозумілими.
3. Комунікація як вплив, тобто коли людина з допомогою символів, знаків намагається впливати на інших людей.
4. Комунікація як творення спільноти, процес, коли за допомогою вживання мови, знаків із окремих осіб відбувається творення людських об'єднань.
5. Комунікація як взаємодія між людьми за допомогою символів.



6. Комунікація як обмін значеннями між людьми (вона можлива тією мірою, якою особи мають спільні прагнення й відносно єдину культурну базу).

7. Комунікація як складова суспільного процесу, тобто акт комунікації розглядається як засіб, через який виражаються групові норми, здійснюється суспільний контроль і тощо [88, с. 90].

Деякі вітчизняні автори використовують термін «комунікація» в дуже широкому сенсі, розуміючи під нею будь-які форми передачі інформації як поміж людьми, так і поміж тваринами і навіть машинами [77].

Інші автори, переважно соціологи, обмежують сферу цього поняття явищами людського суспільства й трактують комунікацію як порозуміння між людьми. У цьому сенсі комунікація розглядається як обмін знаками, символами, котрі сприймаються лише в певному культурному контексті [91, с. 23].

Для визначення сутнісних ознак комунікативного процесу в державному управлінні сталим розвитком слід відповісти на наступні питання: Який процес можна називати комунікативним? Що є відмінними ознаками комунікативного процесу?

1. Комунікація відбувається між двома суб'єктами, якими можуть бути окрема людина, група людей, суспільство в цілому. При такому підході з поняття суб'єктів комунікації виключаються неживі предмети.

2. Обов'язковою є наявність об'єкта, що передається, який може мати матеріальну форму (книга, мова, жест тощо) або не мати її.

3. Для комунікації властивими є функціональність і доцільність.

Доцільність може виявлятися у трьох формах: переміщення матеріального об'єкта в фізичному просторі (транспортна або енергетична комунікації); повідомлення одному з взаємодіючих суб'єктів смислів (змістів), що мають ідеальну природу. Носіями смислів є знаки, мови, символи, що мають зовнішню, чуттєво сприйману форму, і внутрішній, що

осягається умоглядно, зміст; генетичний зв'язок «батьки — діти» за допомогою передачі генетичної інформації.

Засоби і методи комунікацій, які штучно створені людьми або виникли природним шляхом, називають комунікативними явищами. Комунікативна діяльність залежить від комунікативних явищ — необхідних передумов, методів і засобів. Тому в реальній схемі комунікації мають бути враховані і комунікативні явища.

Комунікаційні явища історично склалися у двох видах: біогенні (вроджені) — мовна здатність і пам'ять, без яких не обходиться жоден повноцінний індивід, жодне людське суспільство, і соціогенні (створені людьми) — соціально-комунікативні інститути, установи, служби.

Модель комунікації — абстрактне, мовне або графічне зображення процесів комунікації, що виражає взаємозв'язок між адресантом (комунікатором), адресою, каналами комунікацій, засобами комунікації та адресатом (реципієнтом).

Комунікація — це свідоме прискорення процесів інформаційного обміну, у зв'язку з чим набагато збільшується ефективність таких обмінів.

Державна комунікація є однією з найважливіших складових системи державного управління сталим розвитком. Однією з її головних функцій є забезпечення легітимності державної політики сталого розвитку, отримання підтримки і схвалення громадськістю управлінських рішень у цій сфері. Велике значення для реалізації цієї функції має налагодження ефективного діалогу між державою та громадськістю і отримання належного рівня довіри до органів влади.

Актуальним питанням комунікативної політики органів державної влади України є створення системи формування та впливу на громадську думку про ідеї сталого розвитку та їх актуальність. Відсутність єдиної комунікативної політики у цьому напрямі негативно впливає на оцінку громадськістю діяльності органів управління. В свою чергу, формування та реалізація єдиної комунікативної стратегії щодо сталого розвитку України

органами влади дозволило б не тільки регулярно інформувати громадськість про політику, яку проводить держава, але й ефективно конкурувати з іншими учасниками комунікативного процесу при встановленні пріоритетів порядку денного сталого розвитку.

Важливим завданням комунікативної політики органів державної влади України у сфері політики сталого розвитку залишається підтримання ефективного зворотного зв'язку з населенням. Дуже часто державні структури ігнорують канали зворотного зв'язку з громадськістю. Це не тільки не сприяє отриманню громадської довіри, але й не дозволяє органам влади реально оцінювати ефективність своєї роботи. Важливою складовою комунікативної політики органів державної влади є робота із засобами масової інформації (ЗМІ) щодо популяризації серед населення ідеї сталого розвитку України. Від ефективності взаємодії органів державної влади із ЗМІ багато в чому залежить якість державного управління сталим розвитком.

Невід'ємним атрибутом комунікативної політики органів державної влади щодо сталого розвитку є розвинена нормативна система, що формує межі, порядок функціонування та визначає характер дії її суб'єктів. На жаль, законодавче оформлення комунікативної діяльності не знайшло достатнього відтворення в державно-правовому регулюванні України; окремого документа, який регламентував би цю діяльність не прийнято. Натомість існує низка законодавчих та нормативно-правових актів, що стали системоутворюючим фактором забезпечення функціонування відповідних структур. Зокрема, діяльність комунікативних підрозділів державних органів влади регулюється такими нормативно-правовими актами: Конституцією України (положення конституції виступають як провідні комунікаційні принципи української держави, вони повністю відповідають аналогічним нормам міжнародних документів), Кримінальним кодексом України (ст. 171, в якій передбачено кримінальну відповідальність за перешкоджання законній професійній діяльності журналіста), Законами України "Про державну

таємницю", "Про друковані засоби масової інформації (пресу)", "Про інформацію", "Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації", "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007—2015 роки", "Про авторські права" (ст. 7), Постанов Кабінету Міністрів України "Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади", "Деякі питання щодо забезпечення відкритості у формуванні та реалізації державної політики" та "Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України" та ін. Забезпечення зворотного зв'язку між органами державної влади та громадянами регулюється конституцією України (ст. 3, 8, 32, 40, 55-57), Законами України "Про Уповноваженого Верховного Ради України з прав людини" (ст. 1-4, 13, 17, 21, 22), "Про Конституційний Суд України" (ст. 13-15, 42, 43), "Про місцеві державні адміністрації" (ст. 25, 38), "Про звернення громадян" (15,18, 19, 23, 31).

Аналіз літератури дає можливість виокремити основні підходи зарубіжних і вітчизняних фахівців до проблеми комунікацій і комунікативної діяльності. Сучасні системні підходи в організації державного управління особливу роль відводять інформаційно-комунікаційним аспектам. Вважається, що для побудови моделі державного управління є вагомим концепція систем з інформаційним зворотним зв'язком. Цей підхід демонструє динаміку перетворення інформації на рішення, які, у свою чергу, стають діями. Необхідно приділяти більше уваги їх взаємозв'язкам, а не окремим частинам як таким. У такому розумінні комунікація, вірогідно, розглядається як засіб, за допомогою якого в єдине ціле поєднується організаційна діяльність, модифікується поведінка, здійснюються зміни, інформація набуває ефективності, реалізуються цілі.

Саме інформацію та інформаційні системи розглядають як складну неординарну систему, яка включена в глобальну систему – людське суспільство і взаємодіє з цією системою. Багато в чому даний підхід

перетинається з описаними Джеймс А.Ф. Стонер, Едвін Г.Долан, які розглядають проблему інформації і роль комп'ютерів, котрі сприяють ефективній реалізації п'яťох факторів, від яких залежить якість інформації: точність, оперативність, повнота, стислість, доречність. Важливими є аспекти збирання даних, обробки, передачі інформації, що діють як на внутрішньому рівні, так і на зовнішньому [105, с. 191–211].

Посилаючись на дослідження Г.Райт, можна виділити наступні комунікативні компоненти: процес реагування на інтереси різноманітних груп; процес розуміння інформації, укладеної в законодавчих актах, їхнє трактування і створення правил, каналів упровадження даних законів; створення внутрішніх інформаційних потоків; акцент на вивченні поведінки людей, а не управлінських структур і умов праці [96, с. 8].

У контексті комунікативної діяльності деякі автори розглядають вплив інформаційної технології на адміністративних працівників, базуючись на основних видах виробничих операцій, що виконують адміністративні працівники: пишуть, читають, розбирають і сортують пошту, спілкуються один з одним, особисто чи по телефону, друкують, роблять обчислення, підшивають документи. Їхнє впровадження може вплинути на організацію роботи: скоротиться час одержання інформації, ліквідується зайва і повторювана робота; стане помітним вплив на підвищення ефективності виконання функціональних обов'язків адміністративних працівників; прискориться циркуляція паперових носіїв [41].

Інший підхід до комунікацій виділяється у І.А.Василенко. Він виокремлює комунікації, які включені в процес прийняття рішення. До таких комунікацій відносить такі: спільне обговорення, виявлення спільності в процесі мислення при обговоренні, що і є етапом збирання інформації. Цей етап ґрунтується на статистичних матеріалах, анкетуванні, результатах інтерв'ю, на допомозі соціальних проектних груп, на результатах нарад, спостереження [12, с. 103].

Аналіз літератури показує, що існує тлумачення комунікацій як

різновиду соціальної технології, котра спрямована на поліпшення процесу спілкування і обміну соціальної інформації [48; 55]. Механізм досягнення соціальної комунікації має цілеспрямований характер і розподіляється за характером впливу на свідомість, волю та інтереси людей [17, с. 22].

Розрізняють процес комунікації і акти, що його складають. Основні функції комунікаційного процесу полягають у рухах соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікації реалізуються управлінська, інформативна, емотивна, фактична (така, що пов'язана з установленням контактів) функції, перша з яких є генетично і структурно вихідною. При співвіднесенні цих функцій умовно виділяють види повідомлень: такі, що спонукають (переконання, уселяння, навіювання, наказ, прохання); інформативні (передача реальних або надуманих повідомлень); експресивні (такі, що збуджують емоційні переживання); фактичні (встановлення і підтримка контакту).

Крім того, комунікативні процеси і акти класифікують і за іншими характеристиками: за типом відношень між учасниками (міжособистісні, публічні, масові комунікації); за засобами (мовна, паралінгвістична; знаково-речова комунікація (продукти виробництва, мистецтва тощо). При вивченні комунікацій виділяється роль комунікативних бар'єрів – психологічних перепон на шляху поширення і прийняття інформації, що виникають з різних причин (стереотипи, соціальні, політичні, моральні та інші розбіжності між людьми, зокрема між джерелами інформації і її адресатом тощо) [109, с. 208–209].

Аналіз літератури свідчить, що комунікації розглядаються в контексті управління за участю громадян. Міжнародний досвід демонструє як загальні підходи, так і розбіжності в розумінні комунікацій як засобу залучення громадян до прийняття державних рішень. Здебільшого акцент робиться на організаційних структурах, які спрямовані на здійснення такої діяльності. Комунікації в цьому аспекті сприяють процесу залучення громадян до державного управління.

Доцільно акцентувати увагу на тому, що у вітчизняній практиці комунікацій простежується деяке розмежування на інформаційне забезпечення та обмін інформацією й інформаційну політику. Остання включає технології різних моделей комунікацій. Часто інформацію трактують як відомості і повідомлення.

Привертає увагу наголос, який роблять А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболенський, А.Ю.Васіна, Л.Ю.Гордієнко на методах дослідження інформації, що ґрунтуються на трьох підходах: синтаксичному (статистичному або кількісному); семантичному (змістовному); прагматичному (практичному, корисному) [64, с. 310-311].

Інші фахівці акцентують увагу на виставковій діяльності як формі комунікацій. Так, О.Ю.Лебединська зазначає, що виставкова діяльність спрямована на ознайомлення спеціалістів і широкої громадськості з новими технологіями, виробами, сприяє завойовуванню нових ринків, виконує функції рекламування підприємств [56, с. 235]. Розглядається також значення ринкової інформації для державного регулювання в умовах глобальної логістики.

Комунікації також розглядаються як інструмент налагодження взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями [44, с. 45]. На значенні вербальної інформації про соціальну систему при вимірюванні її ефективності наголошують А.Бандурко [5, с. 149].

С.В.Сьомін, Ю.Г.Кальниш, В.М.Петрик, В.В.Остроухов акцентують увагу на впливі інформації на свідомість та відзначають роль у цьому процесі хибної інформації, інформаційної експансії, витоку інформації тощо [107, с. 22-23].

Також вагоме місце в сучасній комунікативній парадигмі в державному управлінні посідають наукові праці, які стосуються зв'язків з громадськістю. Так, А.Н.Чукот пов'язує необхідність використання ПР з точки зору його призначення як комунікації. ПР – такі зв'язки з громадськістю, які повинні

виконувати об'єктивну і необхідну для суспільства функцію, яку мають проводити відповідні структури і професійно підготовлені спеціалісти. Згоду викликає думка про те, що не завжди існує розуміння тих кількісних і якісних складових, котрі могли б забезпечити оптимальне функціонування ПР-структур [112, с. 176].

Є думка вчених, заснована на історичному становленні терміна комунікації і його використанні в різних сферах життєдіяльності, у тому числі й у державному управлінні в аспекті соціальної комунікації. Вважається, що цим терміном позначається дуже багато чого: спілкування людей, обмін інформацією в суспільстві, засоби повідомлень, способи поширення і прийому інформації. Підсумовуючи, варто зазначити, що комунікацію в державному управлінні доцільно було б розглядати з позицій діяльності як такої (діяльнісний підхід) і її системності (вкладеності в неї низки елементів моделей комунікації менеджменту, політичної комунікації, психологічної комунікації, маніпуляції) з урахуванням вимог законодавчих актів і внутрішньої організаційної діяльності. Отже, комунікація в діяльності суб'єктів державного управління не є розрізненими методами чи прийомами, а включена в усі види діяльності і виступає як засіб, що її обслуговує.

Аналіз літератури дає можливість визначити, що сама комунікативна діяльність розглядається і як складова повсякденної діяльності, і як зовнішньо спрямована робота, що вимагає своїх правил і також має певним чином оцінюватися. При цьому, необхідно враховувати, що комунікативна діяльність спрямована на взаємодію, побудовану певним чином. Отже, не тільки самі відносини породжують необхідність комунікативної діяльності, але і спрямована комунікативна діяльність може породжувати формування і розвиток тих чи інших відносин. Аналіз літератури свідчить, що в процесі комунікації як специфічної трудової діяльності мотив, мотивація і поведінка відіграють значну роль і від них багато в чому залежить результат діяльності, а сама «ситуація» багато в чому взаємозалежна з умовами зовнішнього середовища.



## **1.2. Функціональні особливості комунікацій у процесі державного управління**

У процесі державного управління впливова функція комунікацій багатьма фахівцями розглядається з позицій побудови взаємовідносин та взаємодії влади і громадськості. Останнє, як демонструє аналіз літератури, ґрунтується на сприйнятті громадськістю урядової бюрократії. Це вважається важливою детермінантою того, наскільки добре функціонують суспільства. У дослідженні аспекти побудови взаємовідносин будемо розглядати з позицій комунікативної діяльності. Остання певним чином може впливати на основні критерії оцінки ефективності діяльності суб'єктів державного управління через два показники: фактор справедливості та рівень емоційної оцінки.

У деяких авторів зустрічається розуміння комунікацій як складової процесу взаємодії влади і громадянського суспільства, як впливу. Останнє вміщує такі складові: виникнення та розвиток нових засобів комунікацій; підвищення професіоналізму; посилення значення точної оцінки результатів; необхідність інновацій, творчого підходу до вирішення проблем, що виникають перед організацією; визначення ролі і місця комунікаційних інновацій для організації; використання ПР-комунікацій в аспекті реального здобутку для організації; розуміння того, що інформація може змінити долю організації; усвідомлення відповідальності за будь-яку інформацію та за її результати; володіння багатомірним арсеналом способів комунікацій [75, с. 7–9].

Інші фахівці розглядають комунікації у процесі побудови соціальних відносин за стосунками, що утворюються між певними групами в суспільстві, за системами цінностей населення, за відносинами, що складаються між державою і населенням, а також між особистістю та державою з приводу всебічного задоволення потреб людини та її соціального захисту [3, с. 6].

Спираючись на аналіз наукових джерел, можна визначити два напрями

практичної комунікативної діяльності суб'єктів державного управління. Це, по-перше, масове інформування, по-друге, зустрічі віч-на-віч [4, с. 5].

Варто звернути увагу на ще одне твердження щодо розуміння процесу комунікацій. Вважається, що останні не можуть коригувати дійсну критику або протидіяти заслужено поганій репутації [4, с. 2].

На практичний вимір комунікації звертають увагу фахівці, які розглядають взаємовідносини влади і громадськості з боку системності і в категоріях успішності влади. Так, С.В.Куніцин зазначає: „Успішність діючої влади, особливо перших керівників, багато в чому залежить від уміння зрозуміло й переконливо пояснити співгромадянам, що зроблено, що робиться і що буде зроблено в конкретному міністерстві чи комітеті для поліпшення життя” [55, с. 67]. Це проблема, яка буде залишатись актуальною до тих пір, поки головне навантаження буде спрямовуватися на інституційність в управлінні, а не на особистісний підхід. Адже сама взаємодія – це категорія суспільних наук і менеджменту, яка передбачає певні емоційно-оцінювальні стосунки.

З точки зору практиків багато уваги приділяється інформаційній взаємодії влади і суспільства [12, с. 92–93]. Утім, такий підхід підтверджує домінування інституційної спрямованості в управлінні, хоча сама комунікація, як передбачається, має бути впливовою. Отже, це викликає певний дисонанс і наділяє будь-яку інформацію впливовою функцією. Самі інститути очікують певний результат, у першу чергу емоційний (відношення). Проте, для одержувача інформації це можуть бути просто шуми. Відповідно і сама комунікація не дасть очікуваного результату. Варто акцентувати увагу на необхідності зміни підходів до комунікацій як засобу побудови взаємовідносин між державою та суспільством.

Аналіз літератури та практичних рекомендацій дає можливість стверджувати, що в практичному вимірі комунікації здебільшого у термінологічному апараті державного управління визначається як „зв'язки з громадськістю в системі державного управління”. Вони характеризуються у

вигляді цілеспрямованої взаємодії структур державного апарату (органів, організацій і установ) із громадянами і суспільними інститутами. Їх тлумачать як інформаційно-комунікаційну функцію державної влади і управління, яка реалізується ними і дозволяє оцінювати ставлення різних кіл громадськості до тих чи інших рішень і дій. Цей підхід дає змогу ідентифікувати політику, котра проголошується, співвідносити програми, що реалізуються із суспільними інтересами, формувати масові уявлення щодо яких-небудь проблем для одержання суспільного розуміння, підтримки прийняття і виконання відповідних законів.

У галузі державного управління загальні правила комунікації в аспекті взаємодії можна виокремити в кілька груп.

По-перше, це правила постановки мети, які повинні ґрунтуватися на моніторингових дослідженнях щодо рівня сформованості суспільної думки (чи є необхідність її змінювати, чи є необхідність її формувати, якщо раніше не була сформована, чи є необхідність посилити існуючу думку якогось прошарку населення або суспільства в цілому).

По-друге, це правила диференціації при проведенні певних заходів, які матимуть сенс, якщо будуть ґрунтуватися на індивідуально-особистісних компонентах індивідумів, їх вікових особливостях, статусі, життєвому стилі держави, регіону, рівні та якості освіти індивідів, позиції в суспільстві, належності до прошарків населення, етнічній належності та ін.

По-третє, це правила, які стосуються внутрішніх філософських, соціальних особливостей самого існування суспільної думки. Ці особливості окреслені в багатьох джерелах та формулюються таким чином: суспільна думка змінюється, з нею потрібно працювати постійно; спрямованість поведінки суспільства обумовлена реаліями дійсності; вплив на суспільну думку необхідно зорієнтувати конкретно, враховуючи відмінності конкретних соціальних груп або сегментів суспільства; суспільна думка змінюється здебільшого під впливом подій, ніж за допомогою слів; суспільна думка визначається її інтересами.

По-четверте, це зорієнтованість на індивідуальний загальносуспільний розвиток держави або регіону. Фахівці окреслюють взаємодію, спираючись на вирішення проблеми щодо необхідності зміни суспільних стереотипів, установок. Відзначається, що це правило стосується тих держав, в яких ідеться про зміни в державному устрої, у формах власності, у державному режимі влади [26, с. 321].

У деяких випадках до комунікацій і взаємодії відносять паблік рилейшнз. Останнє автори тлумачать з позицій: діяльності, алгоритмів, моделей, процесів формування відношення. Спостерігається певне розмаїття поглядів, думок і тверджень [6, с. 102].

Інші автори відносять до комунікацій, які впливають на взаємодію з громадянським суспільством, засоби масової інформації. Останні наділяються певною впливовою функцією. У структурі впливу ЗМІ на формування громадської думки перше місце посідає навіювання, друге – переконання, третє – наслідування. Тобто всі мас-медіа значною мірою впливають на населення. Проте, просте поширення інформації, не може дати того ефекту формування певної системи цінностей, пріоритетів тощо. Інформація може бути впливовою тільки в тому випадку, якщо вона буде конкретно сформульована і подана споживачу інформації.

Аналіз літературних джерел щодо проблеми, яка досліджується, показав існування певного розмежування між поняттями «інформація», «комунікація» та «ПР». Узагальнюючи, можна зазначити: ці складові розглядаються як комунікації і як взаємодія. Також існують досить великі розбіжності в розумінні самих практичних методів, які б формували процеси взаємодії влади і громадськості за допомогою професійної комунікативної діяльності.

Інші науковці і практики звертають увагу на відмінність від загальноприйнятого розуміння стратегічної комунікації, у державному управлінні її зводять до трьох аспектів: створення сильної економічної, політичної і соціальної ситуації для реформ; визначення груп підтримки й

опозиції; повідомлення про стратегії адміністративної реформи чітко, часто й у контексті довгострокової стратегії. Такий підхід властивий ряду урядових комунікацій багатьох країн, кожна з яких має свою специфіку [102].

Вітчизняними фахівцями констатується, що на даний момент уже існують апробовані технології взаємодії з громадськістю – від спілкування з вузьким колом людей до масових засобів комунікації з необмеженою аудиторією. Це відзначається в роботах А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболенського, Л.Ю.Васіної, Л.Ю.Гордієнко, Г.Г.Почепцова та інших авторів [64; 83-88]. Втім, не визначається результативність самих технологій. Можна говорити про те, що більше домінує характеристика самого процесу, а не його спрямованості.

У деяких авторів простежується розуміння комунікації тільки у формі ПР. Останньому відводиться роль «величезної вагомості» [21, с. 17]. При цьому основні завдання такої комунікації формулюються за участю в демократизації державного управління та сприяння становленню громадянського суспільства. Головним тут вважається вплив громадянського суспільства на держслужбу, а також вплив держслужби на суспільство [21, с. 14].

Сучасні наукові дослідження здебільшого пов'язуються із зв'язками з громадськістю. Так, А.Й.Серант розглядає їх як дієвий механізм налагодження, підтримки комунікацій і співпраці між владними інституціями та соціальними групами територіальних громад з метою надання якісних адміністративних послуг населенню на відповідній території. Визначається важливість проблеми окремого законодавчого закріплення зв'язків з громадськістю. Це, вважається, стосується питання формування основних критеріїв розвитку зв'язків з громадськістю як єдиної цілісної системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевої влади інформацією про стан справ у відповідному регіоні з точки зору громадськості та як вона бачить їхнє вирішення.

Привертає увагу думка щодо організації роботи у сфері зв'язків з

громадськістю. Цей процес, як зазначає автор, складається з двох компонентів: розробка стратегії громадської діяльності місцевого органу влади та реалізація завдань цієї стратегії. Вплив розглядається у вигляді умовного кола дій: поінформованість, сприйняття, знання, інтерес, оцінювання, рішення, успіх, партнерство [100].

Акцентується увага на сучасних технологіях впливу ЗМК у сучасному інформаційному суспільстві на громадську думку. Такі технології вважаються дієвим інструментом моделювання символічної реальності майбутнього України. Це, на думку дослідників, є підставою для відповідної наукової політико-соціологічної та соціально-психологічної рефлексії феномена взаємодії ЗМК з громадською думкою, що набуває нині неабиякого практичного значення у процесах формування інформаційних суспільств [29].

Інший напрям наукових досліджень пов'язаний з використанням певних комунікативних технологій. Є дослідження, що стосуються використання міфів як впливу на громадську думку. Так, С. Занюк розглядає їх як феномен політичного міфу, що визначається за формою синтезу міфологічної і політичної свідомості та емоційно-забарвленою чуттєвим уявленням про політичну дійсність, що значною мірою заміщує і витісняє реальне уявлення про неї [41].

Інші дослідження стосуються механізмів формування іміджу державної установи. В роботі Ю.Г.Подафет встановлюється послідовність формування іміджу державної установи, яка включає такі етапи: первинних асоціацій, оціночний, порівняльний, цільовий, кінцевий [76]. І.І.Колосовська приділяє увагу формуванню іміджу місцевих державних адміністрацій в Україні. Він співвідноситься з довірою населення. Вважається, що формування позитивного іміджу місцевих державних адміністрацій повинно сприяти, з одного боку, підтримці населенням демократичних перетворень у суспільстві та налагодженню ефективного зворотного зв'язку, а з другого – підвищенню рівня ефективності та результативності діяльності органів влади [52].

Привабливими є чотири складові іміджу владних інституцій: імідж послуг (наскільки вчасно та якісно органи влади надають послуги і наскільки вони потрібні); управлінський імідж (чи ефективна система управління та чи ухвалюються оптимальні управлінські рішення); громадський імідж (чи прозора діяльність органів влади і чи активні вони у громадському житті); імідж державної служби (чи престижна посада державного службовця та як мікроклімат у владних структурах впливає на працівників). Виокремлюється ієрархічна модель іміджу владної інституції [17].

У сучасних дослідженнях наголошується також на зміні парадигми в державному управлінні інформаційною сферою в аспекті комунікацій. Н.К.Дніпренко такі зміни розглядає в контексті організації діалогу влади і суспільства, підвищення якості державної політики з урахуванням думки громадськості, забезпечення конституційного права громадян на інформацію та участь в управлінні державними справами, інституалізації суспільних комунікацій, запровадження суспільного мовлення та світових демократичних стандартів до подання інформації, сприяння процесам самоорганізації в журналістських колах, забезпечення рівних умов для існування різних форм власності в українських ЗМІ, унеможливлення монополізму на інформаційні джерела тощо.

Привертає увагу структура українського інформаційного простору, в центрі якої розміщено суб'єктів інформаційного простору. До них належать: держава (державна влада, державні інформаційні ресурси), приватний сектор (суб'єкти підприємництва, ЗМІ недержавної форми власності), громадськість (громадяни, що об'єднані за інтересами, соціальні групи, інші інститути громадянського суспільства), зазначається, що в інформаційному просторі України присутні національні та міжнародні суб'єкти. Становить інтерес запропоновані конкретні форми діалогу між владою та суспільством через посередництво ЗМІ [27].

Державну політику у сфері засобів масової інформації визначено як таку, що є складовою державної інформаційної політики і яка полягає в

цілеспрямованій діяльності держави з метою подолання чи попередження суспільних проблем у сфері творення, поширення та споживання масової інформації. Привертає увагу інтегрована модель державної політики у сфері ЗМІ. Автор зазначає, що така модель відображає структуру, динаміку процесу формування державної політики. Модель придатна для вивчення інформаційного простору, прогнозування його розвитку, визначення системи державного управління цією сферою [14].

Особливий акцент варто зробити на новітніх напрямках взаємодії влади і громадськості, котрі формуються за допомогою електронного уряду України. Як зазначають Г.Г.Почепцов та С.А.Чукот, в Україні розпочався процес формування національних електронних інформаційних ресурсів, які створюються органами державної влади, державними та недержавними підприємствами, науковими й навчальними закладами та суспільно-політичними організаціями.

Для забезпечення діяльності органів державної влади та недержавних структур створюються та функціонують інформаційні системи та інформаційно-аналітичні центри різних рівнів. Особливе місце відводиться авторами інформаційним технологіям та засобам інформатизації [88, с. 494–495].

Дослідники виділяють чотири види електронного надання інформаційної послуги: Інформування (безпосереднє надання інформації про державні (адміністративні) послуги); одностороння взаємодія (забезпечення можливості користувачу отримати електронну форму документа); двостороння взаємодія (забезпечення можливості обробки електронної форми документа, включаючи ідентифікацію); проведення транзакцій (електронна реалізація можливостей прийняття рішень та їх доставка) [88, с. 516].

Впливовість такого виду комунікацій, спираючись на матеріали науковців, можна охарактеризувати так: створення умов для науково-технічного співробітництва; забезпечення комп'ютерної грамотності



молодого покоління, забезпечення громадян нашої держави можливістю безперервної освіти з метою підвищення кваліфікації; підвищення якості, доступності та ефективності освіти в інформаційному суспільстві; вирішення питань, що стосуються забезпечення всіх громадян України можливістю користуватись мережею Інтернет; забезпечення громадян оперативною та неупередженою інформацією щодо діяльності органів державної влади; розвиток торговельної діяльності; реалізація політики інтеграції України до світової транспортної системи; забезпечення ефективного функціонування національної транспортної системи та міжнародних транспортних коридорів на території держави; прогнозування розвитку навколишнього природного середовища, що матиме позитивний вплив на сільське господарство та інші сфери економічної діяльності; підвищення рівню державного управління та оперативної взаємодії органів державної влади між собою та з органами місцевого самоврядування; демократизація діяльності органів державної влади за рахунок забезпечення реалізації прав громадян на доступ до інформації; організація інтерактивного зв'язку громадян з відповідними органами; зростання прибутковості українських підприємств, підвищення їх інвестиційної привабливості тощо. Отже, це стосується процесів побудови взаємовідносин між державою та суспільством.

Спираючись на аналіз літератури, можна зробити висновок, що загалом парадигма впливовості комунікацій у державному управлінні стосується чотирьох напрямків: сприйняття громадськістю, задоволення потреб; соціального захисту; забезпечення прав і свобод громадян (рис.1.1).



Рис. 1.1. Схема розуміння впливовості комунікацій  
у державному управлінні

Це вказує на багатовекторну природу комунікації, яка виступає в різних якостях: засіб, процес, функція, спосіб, дії, діяльність, потреби, взаємодія, спільна діяльність, процес суспільного життя.

Результати емпіричного співвіднесення розуміння комунікації в державному управлінні та інших галузях науки і соціальних технологій свідчать, що методи, техніки, технології мають узагальнений характер, переносяться з різних галузей науки та соціальних технологій. Також показують домінування в державному управлінні двох підходів до комунікацій та інформації: в аспекті внутрішньоорганізаційних комунікацій – це зв'язки між структурними елементами і прийняття рішень; зовнішніх комунікацій – це інформування про внутрішню діяльність. При цьому варто звернути увагу на нормативно-законодавчі акти, які регламентують діяльність суб'єктів державного управління. Саме вони вимагають різнобарвних комунікативних методів, завдяки яким досягаються поставлені цілі.

### **1.3. Правовий аспект комунікативної діяльності суб'єктів державного управління**

Світовий досвід комунікативної, інформаційної діяльності ґрунтується на нормах, правилах, законодавчих актах, які гарантують певні свободи: слова, права людини на отримання інформації, свободу висловлювань. Зокрема, це стосується зв'язків з громадськістю, засобів масової інформації, прозорості і відкритості діяльності органів влади, свободи висловлювань, політичної думки, відносин між організаціями, формування довіри до влади, процесів взаємодії влади і суспільства, стилю державно-управлінської діяльності тощо. У цьому контексті виокремлюються акти прямої дії і акти непрямої дії. З останніх привертають увагу міжнародні кодекси щодо правил організації зв'язків з громадськістю, які діють протягом десятиріч. Це стосується, у першу чергу, громадських організацій.

Так, Міжнародної Асоціації із зв'язків з громадськістю (IPRA) констатує, що головними засадами такої діяльності є: сприяння досягненню моральних і культурних умов, дозволяючи людям досягти повного розвитку і користуватись наданими їм правами відповідно до Всесвітньої декларації прав людини; надання можливості кожному членові групи відчуття перебування у центрі подій; допомога у процесі усвідомлення власної причетності й відповідальності, солідарності з іншими членами групи [5].

У цьому контексті характеризується діяльність фахівців із зв'язків з громадськістю. По-перше, виокремлюється мета – заслужити і забезпечити довіру тих, кому спрямована інформація; по-друге, формулюються етичні норми діяльності фахівців, оскільки поведінка останніх має впливову функцію; по-третє, акцентується увага на формуючому впливі інформації, а не на маніпулятивному, зокрема на тому, що кожна людина має право на власні судження; по-четверте, відзначається необхідність побудови моральних, психологічних та інтелектуальних умов для діалогу, врахування

інтересів усіх учасників діалогу, уникнення непорозумінь.

Венеціанський кодекс Міжнародної Асоціації із зв'язків з громадськістю виокремлює особисту відповідальність фахівців з такого виду діяльності. Виділяються певні риси фахівця із зв'язків з громадськістю: чесність, високі моральні стандарти, незаплямована репутація, дотримання правил Конституції і міжнародних угод [24].

Європейський кодекс професійної поведінки в галузі публік рилейшнз (Лісабонський кодекс) також констатує певні вимоги до фахівців в галузі зв'язків з громадськістю: має виявляти повагу до принципів, закладених у Всесвітній декларації прав людини, зокрема, свободи слова, яка сприяє здійсненню права людини на одержання інформації; має діяти відповідно до інтересів суспільства; повинен виказувати чесність, інтелект і лояльність; має проявляти обережність, щоб не використовувати маніпулятивних форм діяльності [28].

У Професійній хартії Міжнародного комітету асоціацій ПР-консультатнів ІСО (Римська хартія) також відзначається необхідність дотримання найвищих норм професійної поведінки в галузі зв'язків з громадськістю, проведення професійної діяльності з повагою до інтересів суспільства, а також надання достовірної інформації [3]. Законодавче регулювання в галузі зв'язків з громадськістю фахівці загалом розглядають крізь призму законодавства щодо діяльності засобів масової інформації.

Сучасні документи Європейського Співтовариства про засоби масової інформації підкреслюють значення в плюралістичному і демократичному суспільстві, яке має прозорість діяльності державних органів і доступність інформації з питань, які становлять суспільний інтерес. Вважається, що доступ до офіційних документів на принципах рівноправ'я і відповідності, з чіткими правилами, дає можливість людям мати адекватне уявлення і формувати критичне судження про стан суспільства, в якому вони проживають, і органи влади, які ними керують. Це, у свою чергу, сприяє залученню спільноти до тих справ, які становлять загальний інтерес. Для

органів влади – це засіб ефективного функціонування державних органів, протидія корупції, а також формування довіри до органів влади з боку населення. Констатується, що державам-учасникам Європейського Співтовариства необхідно прикласти серйозні зусилля для забезпечення доступності для суспільства інформації офіційних документів. Акцентується увага на державних органах, яким необхідно проводити активну політику щодо зв'язків з громадськістю. Останнє стосується надання населенню будь-якої інформації, котра може бути корисною у відкритому демократичному суспільстві [31; 40].

Прозорість засобів масової інформації необхідна членам суспільства для оцінки інформації, ідей і думок, що поширюються засобами масової інформації, формування своїх думок [30]. Також держави мають підтримувати наукові дослідження в галузі концентрації засобів масової інформації і плюралізму. Особливо це стосується впливу на них нових комунікаційних технологій і послуг [39].

Крім того, важливою проблемою вважається розробка стандартів і професійних норм, які могли б служити керівництвом для національної політики в цій галузі. Це зумовлено кризою ідентичності, яку переживає суспільне мовлення. Їх вбачають у намаганнях поєднати суспільні зобов'язання з боротьбою за високі рейтинги і необхідність зберегти певну частину аудиторії для виправдання свого „суспільного” характеру або ж просто для одержання прибутків від рекламодавців [36].

Певна увага приділяється в документах Ради Європи засобам масової інформації в інформаційному суспільстві. Акцент робиться на важливій ролі комунікаційних технологій, які виступають механізмом забезпечення інформації і змісту.

Відзначається вагомість «інформаційного суспільства» для суспільства. Засоби масової інформації також мають демонструвати розуміння, повагу і міжкультурний обмін. При цьому свобода слова, плюралізм – це ті цінності і цілі, на які має спиратися система засобів масової інформації та

інформаційне суспільство в цілому. Засобам масової інформації відводиться важлива роль у забезпеченні неупередженої інформації. Це, як вважається, покладає особливу відповідальність на незалежне суспільне телерадіомовлення. Оскільки воно дистанційно від політичного й економічного тиску, то забезпечує доступ до інформації, знань, культури і розваг для всіх громадян [27; 35; 37].

Державні нормативно-правові документи України, що регламентують аспекти взаємодії з громадськістю, можна розділити на кілька груп. По-перше, це закони України, по-друге, укази Президента України щодо реалізації певних законів або впровадження їх у життя, по-третє, міжнародні документи, до яких приєдналась держава, по-четверте – це документи судової влади щодо виконання певних нормативно-законодавчих актів держави [33-40].

Якщо аналізувати проблему взаємовідносин держави і громадянського суспільства, яка стала найбільш актуальною останнім часом, то тут можна виокремити кілька напрямів у нормативно-правовій базі. Так, Закон України „Про звернення громадян” регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм Конституцією України права вносити в органи державної влади, об’єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції щодо поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів [38]. Цей закон забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення, що закріплено статтями закону.

Саме в реалізації цього закону і проявляється комунікативна діяльність суб’єктів державного управління. Це стосується не тільки спілкування при проведенні прийомів громадян, а й роз’яснення, поширення певної

інформації, переконання, вирішення конфліктів тощо. Головне – розв’язання тих проблем, з якими звертаються громадяни. Таким чином, можна стверджувати, що законодавством окреслені певні вимоги до комунікативної діяльності суб’єктів державного управління, які стосуються безпосередньої взаємодії між двома комунікаторами. Така взаємодія повинна мати конкретні критерії вимірювання її ефективності й результативності.

З іншого боку, законодавством окреслена взаємодія з масою. Це стосується аспектів висвітлення діяльності органів державної влади. Закон України „Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” визначає порядок всебічного і об’єктивного висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування і є складовою частиною законодавства України про інформацію [34].

Порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування розуміється як розклад, обсяг, форми і методи оприлюднення відомостей про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування в межах, визначених законом, квот часу, газетних (журнальних) площ та виділених коштів. При цьому акцентується увага на діяльності інформаційних служб органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що розглядаються як структурні підрозділи цих органів, які виконують інформаційно-аналітичні функції та забезпечують зв’язки із засобами масової інформації, громадськістю. Під офіційною інформацією органів державної влади та органів місцевого самоврядування розуміється офіційна документована інформація, створена в процесі діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка доводиться до відома населення в порядку, встановленому Конституцією України, Законом України „Про інформацію” та цим законом.

Привертає увагу регламентування діяльності інформаційних служб

органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яке зафіксовано в ст. 6. Так, вважається, що „...інформаційні служби (інформаційні управління, інформаційно-аналітичні підрозділи, прес-служби, прес-центри, управління і центри громадських зв'язків, прес-бюро, прес-секретарі та прес-аташе з відповідним апаратом) органів державної влади та органів місцевого самоврядування збирають, аналізують, обробляють та оперативно надають інформацію про діяльність цих органів у повному обсязі засобам масової інформації, крім випадків, передбачених Законом України „Про державну таємницю” [38].

Отже, законодавством визначена форма комунікації, а її зміст та ефективність залежать від конкретного виконавця, який впроваджує в життя статті закону. Можливо, це і визначає розбіжності в розумінні щодо використання певних методів і прийомів комунікацій у практичній діяльності.

Важливе місце в системі взаємодії влади з громадськістю і в комунікативній діяльності суб'єктів державного управління посідає Закон України „Про інформацію” [34]. У цьому законі констатується, що інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. Ст. 2 регламентує правові основи одержання інформації: „Закон встановлює загальні правові основи одержання, використання, поширення та зберігання інформації, закріплює право особи на інформацію. В усіх сферах суспільного і державного життя України, а також систему інформації, її джерела визначає статус учасників інформаційних відносин, регулює доступ до інформації та забезпечує її охорону, захищає особу та суспільство від неправдивої інформації” [34].

Одним із критеріїв визначення ефективності комунікативної діяльності суб'єктів державного управління можна розглядати контроль за діяльністю з боку Президента держави. У цьому контексті можна посилатись на Указ Президента України „Про заходи щодо забезпечення конституційного права



громадян на звернення”, спрямований на підвищення довіри до влади [92].

Можна зазначити, що до сьогоднішнього часу твердження даного документу не втратили своєї актуальності. Вони можуть розглядатися як відображення ефективної комунікативної діяльності суб’єктів державного управління.

Важливість володіння методами, техніками, технологіями комунікативної діяльності підтверджується змістом Програми розвитку державної служби, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України. Державна служба розуміється як складова державного управління, що спрямована на задоволення потреб суспільства, забезпечення захисту основних прав і свобод людини і громадянина, послідовного і сталого розвитку країни та поступового входження її до європейської спільноти [92]. Можна визначити певний перелік цілей і основних завдань програми, які передбачають саме організацію комунікативної діяльності. У цьому контексті привертають увагу кілька блоків Програми.

По-перше, це стосується цілей Програми, зокрема забезпечення прозорості державної служби, високого рівня відповідальності та звітності за підготовку і виконання управлінських рішень, надання послуг шляхом створення прозорої системи управління персоналом державної служби, посилення відповідальності державних службовців за результати своєї діяльності; політичної нейтральності державних службовців у процесі виконання своїх професійних обов’язків.

По-друге, можна зазначити, що більш чітко вимоги до комунікативної діяльності простежуються у визначених принципах та засадах взаємодії системи державної служби та громадянського суспільства, які вимагають також об’єктивності інформування громадян України про діяльність державних органів і державних службовців; професіоналізму у підготовці управлінських рішень і наданні послуг; забезпечення збереження конфіденційної інформації, отриманої під час виконання державними службовцями посадових обов’язків.

По-третє, це стосується підвищення ефективності виконання державною службою завдань і функцій держави, зокрема у здійсненні таких заходів, як інформаційне та кадрове забезпечення для реалізації цілей діяльності державного органу; проведення громадської оцінки результатів діяльності державного органу шляхом залучення спеціально підготовлених експертів та опитування громадян для визначення рівня задоволення їх потреб у послугах; проведення контент-аналізу засобів масової інформації щодо оцінки результативності діяльності державних органів; дослідження оцінки громадянами порядку надання послуг та їх якості; періодичне проведення „гарячої лінії” з метою визначення проблем, які виникають у процесі надання послуг; проведення громадських слухань; дотримання професійної етики державними службовцями.

По-четверте, можна простежити необхідність комунікативної діяльності при вирішенні завдань, пов'язаних з прозорістю і відповідальністю у сфері державної служби. Виокремлюються складові, які стосуються інформування громадськості про діяльність державних органів та їх апарату; створення умов для взаємодії між державними органами та громадськістю; залучення широких верств населення для обговорення та оцінки програм діяльності державних органів; запровадження процедури публічної звітності державних органів та їх керівників; звітування державних органів та їх керівників про результати діяльності; оприлюднення інформації про відповідальність державних органів та інших надавачів послуг.

По-п'яте, у контексті професіоналізації державної служби чітко виокремлюються комунікативні навички і основи ведення переговорів.

Також привертають увагу вимоги щодо адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, які чітко окреслені відповідною Концепцією і стосуються питань щодо порядку надання державних послуг та нормативного врегулювання вимог професійної етики державних службовців [14].

У контексті комунікативної діяльності варто виходити з того, що

реалізація кожної із сторін комунікативної діяльності вимагає певних специфічних різноманітних методів, технік, технологій. Вони складаються з різних моделей, що розроблені не тільки в державному управлінні, а і в інших галузях науки та здобули своє практичне втілення.

У сучасних законодавчих актах робиться акцент на новітніх інформаційних технологіях. Так, в Указі Президента України „Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій” констатується наступне: установити, що розвиток в Україні інформаційного суспільства та впровадження новітніх інформаційних технологій в усіх сферах суспільного життя, діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування є одним із пріоритетних напрямів державної політики. Визначаються основні види діяльності щодо впровадження новітніх технологій. Насамперед, це стосується розроблення із залученням представників наукових установ та організацій, відповідних громадських організацій, підприємців Національної стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні та плану дій щодо її реалізації, передбачивши, зокрема, заходи, спрямовані на зміцнення кадрового та наукового потенціалу, стимулювання діяльності у сфері розвитку інформаційних технологій, удосконалення системи освіти; організацію роботи з надання юридичним та фізичним особам адміністративних послуг на основі використання електронної інформаційної системи „Електронний уряд”; удосконалення нормативно-правової бази з питань розроблення та впровадження новітніх інформаційних технологій та адаптацію законодавства України з цих питань до законодавства Європейського Союзу [17].

Таким чином, комунікативна діяльність суб’єктів державного управління можна розглядати як складову цілеспрямованої діяльності щодо впливу на поведінку та діяльність особи з метою досягнення цілей і реалізації функцій держави. Вона включає специфічні знання, уміння і навички, які відрізняються своїми засобами та цілями застосування від суто

організаційних дій. Загалом виокремлюються кілька складових у розумінні комунікативної діяльності суб'єктів державного управління: передача інформації; процес спілкування; методи та прийоми впливу на поведінку людей; процес взаємодії з засобами масової інформації; програми стратегічної комунікації; ототожнюється з терміном „маніпуляція”; складова системного підходу в організації державного управління.

Проведений аналіз доводить, що виділені категорії стосуються керуючих і керованих компонентів систем державного управління в аспекті організаційних та інформаційних цілей. Комунікаціям відводиться роль внутрішньо-організаційних процесів (рис.1.2).

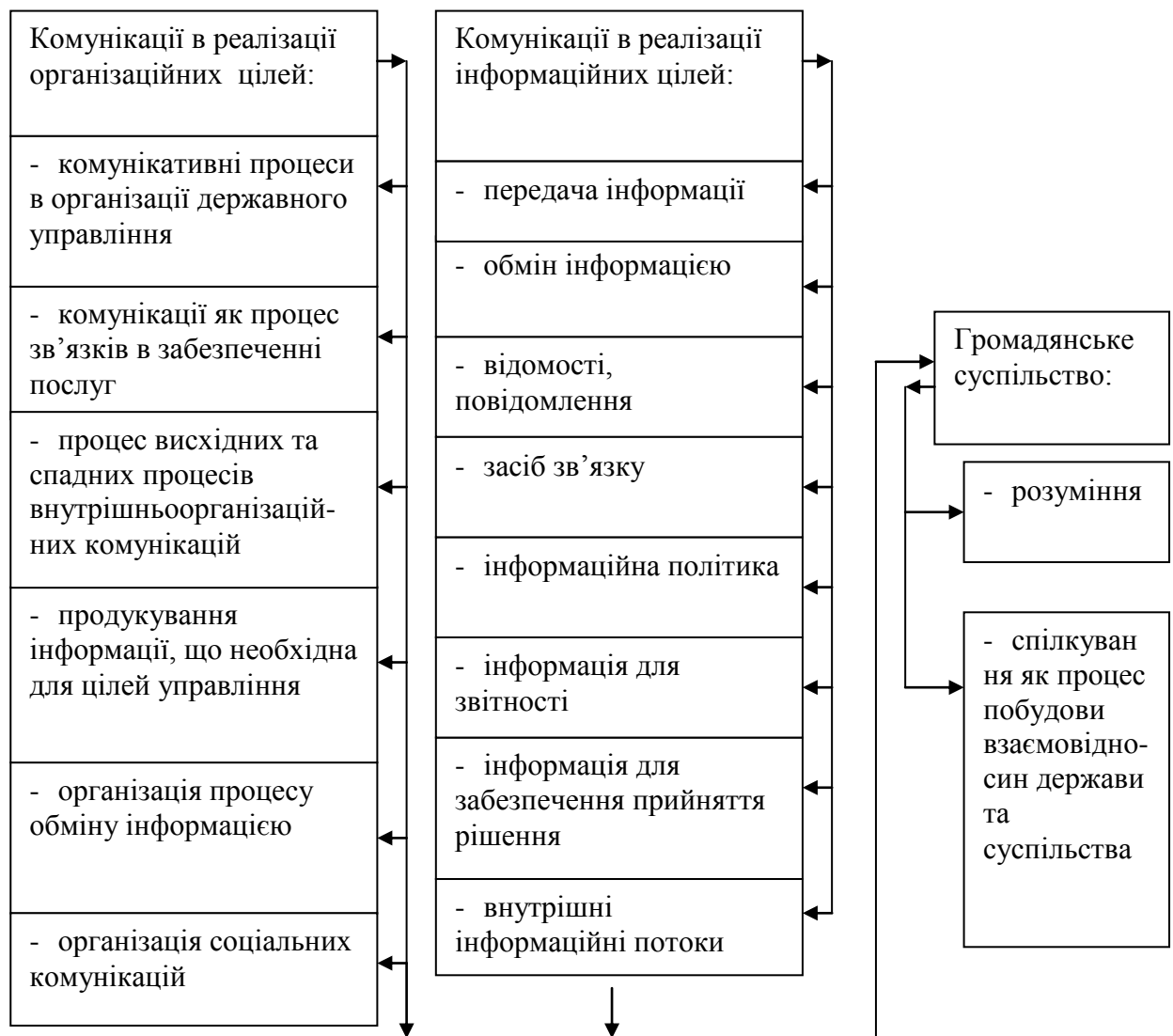


Рис. 1.2. Схема розподілення характеристик комунікацій у державному управлінні

Отже, що стосується законодавчого підґрунтя, то можна простежити необхідність системного нормативно-правового регулювання відносин між державою і громадськістю; забезпечення виконання законодавства; узгодженість нормативно-правових документів щодо даної проблеми; оволодіння суб'єктами управління методами, прийомами, техніками, технологіями комунікацій, а також методами аналізу їх ефективності.

## **Висновки до розділу 1**

Проведений теоретичний аналіз дає можливість узагальнити підходи до розуміння комунікації як науки і практичної галузі. Здебільшого проблемі комунікацій і комунікативної діяльності приділяється увага в таких наукових галузях та соціальних технологіях як: політологія, психологія, менеджмент, ПР, реклама, маніпуляція.

Так, у менеджменті загальними характеристиками для визначення практичної спрямованості комунікацій стали такі: інформаційний обмін, функціональне спілкування, елемент управління, вплив на діяльність організацій, побудова відносин, взаємодія, побудова взаємозв'язків, психологічний контроль за поведінням, організація спільної діяльності.

У галузі політології виділяється найбільш широкий перелік використання комунікацій у практичній діяльності. Їх можна розглядати по групах: процес передачі інформації, обміну політичною інформацією, структурування політичної діяльності, формування суспільної думки, забезпечення процесу політичної соціалізації громадян, соціальної й індивідуальної ідентифікації; засіб активізації членів суспільства на визначені психологічні аналогії, формування певного іміджу, політичної боротьби і управління масами, тиску на будь-який керівний орган з метою одержання якихось поступок, формування поведіння; функція освіти, соціалізації, мобілізації; фактор взаємодії у процесі проведення політики; вид політичних відносин.

У публік рилейшнз характеристики комунікації ґрунтуються на таких термінах: спілкування, функція управління, саме комунікація, діяльність, стосунки, побудова відносин.

Аналіз показав, що в науці державного управління така категорія як „комунікативна діяльність” не виокремлюється. Увага, загалом, акцентується на комунікативних зв'язках у системі державного управління. Категорії „інформація”, „комунікація”, „інформаційні системи”, „повідомлення”, „відомості”, „спілкування”, „вплив” розуміються як синоніми і розглядаються як процеси. Наголос здебільшого робиться на формі категорій, а ніж на розбіжностях їх змісту. Спостерігається наділення інформації впливовою функцією і очікування від неї позитивного емоційного результату. Крім того, недостатньо чітко робляться акценти на ролі комунікацій як формуючого впливу на громадянське суспільство при реалізації політики держави.

Проведений аналіз нормативно-законодавчої бази з позицій відкритості і прозорості влади довів, що комунікації суб'єктів державного управління розміщуються в кількох площинах: права громадян вносити до органів державної влади пропозиції щодо поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів; порядку всебічного і об'єктивного висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації; форм підготовки та оприлюднення інформації; забезпечення прав і свобод громадян у сфері організації певних об'єднань; підвищення авторитету державної служби та інформування громадян про поведінку, яку вони мають очікувати від державних службовців; правових аспектів взаємодії державної влади і громадськості; виховання громадян у дусі моральності, зміцнення духовно-морального розвитку населення; просвіти широких верств населення з питань державного будівництва, державного управління, державної служби; порядку надання державних послуг.

## РОЗДІЛ 2

### СКЛАДОВІ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **2.1. Критерії вимірювання процесів комунікативної діяльності у системі державного управління**

Критерії вимірювання процесів комунікативної діяльності в державному управлінні, імовірно, доцільно розглядати в контексті розуміння ефективності діяльності. Відносно визначення ефективності різних видів діяльності людини, групи людей, організацій тощо існує багато методик і підходів. У процесі характеристики методів визначення ефективності будемо спиратися також на результати науково-практичних досліджень, на які посилається ряд фахівців [5; 79; 83].

Так, у цьому контексті привертає увагу звіт щодо виконання у 2015 р. „Державної програми інформування громадськості з питань європейської інтеграції України на 2014–2017 роки” [28]. У цьому звіті розглядається низка заходів щодо інформування громадян з питань євроінтеграції. При цьому методи, техніки і технології – традиційні: круглі столи, конференції, форуми, переговори, угоди тощо. Наприклад, зміст заходу Держпрограми – проведення прес-конференцій, зустрічей керівників органів виконавчої влади з представниками засобів масової інформації, оприлюднення прес-релізів тощо з метою роз'яснення державної політики у сфері європейської інтеграції; інформування громадськості про хід адаптації законодавства України до законодавства ЄС, розвитку інтеграційних процесів у різних сферах та з окремих актуальних питань співробітництва між Україною та ЄС. Виконання аналізується наступним чином. Продемонструємо кілька відомчих прикладів.

*Держкомтелерадіо.* В інформаційних випусках Українського радіо були передані репортажі за підсумками роботи круглих столів „Система відносин Україна – Євросоюз”, „Членство Польщі в ЄС: нові шанси для

економічного співробітництва з Україною”, презентація Дорожньої карти (стратегії співпраці України з ЄС). В інформаційних телепрограмах НТКУ „Вісті”, „Світогляд” протягом року розміщувалися інтерв'ю з представниками ЄС, керівниками держав – членів ЄС за результатами їх візитів до України, репортажі про візити керівництва України до держав-членів ЄС, із самітів „Україна – Європейський Союз” та із засідань Ради з питань співробітництва між Україною та ЄС.

*Укрінформ.* В організації роботи з інформування населення України щодо питань європейської інтеграції важливою є діяльність власних зарубіжних кореспондентів Укрінформу в Бельгії, Польщі, а віднедавна – в Угорщині та Болгарії. Регулярно найважливіші інформаційні матеріали за зазначеною тематикою готуються також англійською мовою для зарубіжних споживачів продукції агентства. Укрінформом налагоджено відносини з Представництвом Єврокомісії в Україні та підрозділами Єврокомісії у Брюсселі, до функціональних обов'язків яких входить розвиток відносин з Україною.

*Держзв'язку.* Розроблено і затверджено план проведення щомісячних прес-конференцій, зустрічей, публічних заходів з євроінтеграції в телекомунікаційній та поштових сферах. У засобах масової інформації регулярно висвітлювалися актуальні проблеми євроінтеграції в телекомунікаційній та поштовій сферах, значущі події в ІЕ-сфері, що вплинули на розвиток взаємовідносин України з ЄС (інтерв'ю керівників галузі зв'язку та інформатизації, новинних, інформаційних та аналітичних матеріалів, розміщених на офіційному сайті Держзв'язку, веб-сайтах підприємств та установ галузі; у центральних та галузевих друкованих виданнях, зокрема журналі „Зв'язок”, газетах „ДК-Зв'язок”, „Поштовий вісник”).

*Мін'юст України.* У друкованих засобах масової інформації опубліковано статті: „Інституційний механізм адаптації законодавства України до законодавства ЄС”; „Конституція для об'єднаної Європи”;



„Європейські стандарти адміністративного процесу”; „Спрощення процедури контролю за випуском єврооблігацій вітчизняними підприємствами та органами місцевої влади”.

*Міністерство освіти і науки України.* Організовано щомісячне проведення брифінгів, прес-конференцій та інтерв'ю керівного складу Міністерства освіти і науки України з питань співробітництва між Україною та ЄС в галузі освіти і науки. У 2015 р. проведено Міжнародну конференцію „Вища технічна освіта: проблеми та перспективи розвитку в контексті Болонського процесу” (Національний технічний університет України „Київський політехнічний інститут”), всеукраїнські конференції „Реалізація принципів і завдань Болонського процесу в Україні” (Львівський національний університет ім. Івана Франка), „Болонський процес: шляхи модернізації природничої освіти” (Полтавський державний педагогічний університет ім. В.Г.Короленка). Інформування студентської та учнівської молоді відбувалося у формі науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів” громадських читань, заочних подорожей, конкурсу малюнків, зустрічей та тематичних інтерв'ю.

Таким чином, інформування громадськості проводиться через газети, журнали, радіо і телевізійні передачі, інформаційні та Інтернет-агенції, веб-сайти. Кількісну характеристику ресурсів для інформування громадськості можна навести у вигляді таблиці (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Ресурси для інформування громадськості  
з питань європейської інтеграції (за даними звіту 2015 р.)**

Інформаційний ресурс	Кількість
Газети	39
Журнали	9
Щотижневики	5
Інформаційні та Інтернет агенції	23
Веб-сайти	105
Телеканали	13
Телевізійні передачі	57
Радіопередачі	35

Всього:	286
---------	-----

Привертають також увагу дані щодо кількості повідомлень, публікацій і виступів в ЗМІ (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Кількісна характеристика виступів, повідомлень тощо в ЗМІ в процесі виконання "Державної програми інформування громадськості з питань європейської інтеграції України на 2014 – 2017 роки"**

(за даними звіту 2015 р.)

Повідомлення, виступи тощо	Кількість
Прайс-листи	286
Публікації і повідомлення	2878
Виступи	123
Всього:	3287

Отже, це свідчить про розширення ретрансляційних можливостей суб'єктів державного управління. За допомогою цього ресурсу можна отримати певні результати у реалізації державної політики. При цьому привертають увагу наступні заходи, які стосуються комунікативної діяльності: протягом 2016 р. проведено понад 550 консультацій, з них – 350 за період діяльності чинного Уряду; інтенсивно розвивається Єдиний веб-портал органів виконавчої влади, кількість відвідувачів якого протягом 2016 р. збільшилася більш ніж у два рази і становить понад 3,5 млн. осіб на місяць; проведено понад 300 прес-конференцій та брифінгів Прем'єр-міністра України, віце-прем'єр-міністрів, членів уряду [44]. Таким чином, це дії, які мають викликати певне ставлення населення до влади. У першу чергу, сформувати довіру. Отже, кількісна характеристика процесу інформування населення досить велика. Саме така діяльність має впливати на поведінку та діяльність особи, формувати певну думку тощо. В цьому комунікативна діяльність суб'єктів державного управління має виступати як засіб, що обслуговує основну діяльність, а її ефективність має вимірюватись за певними критеріями.

Головними критеріями стають партнерство і співробітництво. Виходячи з цього фахівці визначають три аспекти регіональної політики: дослідження взаємовідносин між органами центральної влади та регіонами; дослідження механізмів та відпрацювання регламентів державного втручання у розвиток окремих територій з метою подолання суттєвих відмінностей умов життя населення цих територій; розробка методів оцінки (у тому числі і порівняльної) стану та розвитку окремих регіонів країн Європи. Звертає на себе увагу той факт, що складовою показника ефективності управління розглядають його результативність.

Водночас практично не існує технологій і методів визначення ефективності комунікативної діяльності. Варто підкреслити, що критерії, за якими можна виміряти цю діяльність, досить важко виокремити, оскільки вони більше стосуються неформалізованих відносин і дій і ґрунтуються здебільше на індивідуально-особистісних характеристиках та рівні професіоналізму. Певна річ, бажано побудувати технологію визначення ефективності комунікативної діяльності [17, с. 91].

Утім, якщо узагальнити визначення ефективності як інтегративного показника, то можна виокремити певну групу критеріїв. Ця група критеріїв стосується декларативної частини визначення ефективності. Вони об'єднують наступне: людину, потреби, вибір людини (з трьох речей: вести здоровий спосіб життя, набувати знань, мати доступ до ресурсів), розвиток, співіснування, співпрацю людини та держави, демографічний розвиток, розвиток ринку праці, матеріальний добробут, умови життя, охорону здоров'я, рівень освіти населення, соціальне середовище, фінансування людського розвитку, екологічну ситуацію, ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб населення, свободу слова, свободу переконань, свободу віросповідань, свободу пересування, право на гідне життя, право на працю, право на відпочинок, право на освіту, право на соціальний захист, близькість до інтересів громадян, розвиток місцевої та регіональної автономії шляхом демократизації, партнерство, співробітництво, надання адміністративних

послуг держави населенню.

Відзначимо, що сама проблема виокремлення критеріїв вимірювання результативності будь-якої діяльності є завжди актуальною. Спроба виведення критеріїв ґрунтується на тому, що діяльність у державному управлінні регламентують державні нормативно-законодавчі акти. Відповідно і комунікативну діяльність як складову загальної діяльності, можна виокремлювати з цих же документів [91].

При визначенні критеріїв вимірювання ефективності будемо спиратися на наступний підхід щодо комунікативної діяльності. Будемо розглядати її з позицій системного підходу і враховувати ґрунтовні характеристики системи.

*По-перше*, будемо враховувати, що система відокремлена від оточуючого середовища певними межами. Це – вимоги нормативно-правових документів і обмеженість дій ними; вимоги внутрішньої діяльності організації; регламентованість діяльності; специфіка діяльності (а саме - її організаційна спрямованість: створювати умови, сприяти будь-чому, заохочувати, залучати і т.п.); власне політика держави і вимоги до її реалізації.

*По-друге*, будемо звертати увагу на те, що цілісність системи принципово не зводиться до суми властивостей елементів, що її складають. Це властивість комунікативної діяльності бути і як окремим видом діяльності, і засобом для забезпечення інших видів професійної діяльності.

*По-третьє*, будемо акцентувати увагу на тому, що поведінка системи обумовлена не стільки особливостями окремих елементів, скільки властивостями її структури. Для комунікативної діяльності ця характеристика буде виявлятися в певним чином утилізованому погляді, який стосується того, що така діяльність залежить від самої структури організації, від правил, що існують в цій організації, від вимог до результатів, від індивідуально-особистісних показників кадрів тощо.

*По-четверте*, доцільно враховувати, що система формує і виявляє властивості в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем. Це відповідність

комунікативної діяльності вимогам зовнішнього середовища і потребам одержувачів комунікації, відсутність дисонансу з внутрішніми вимогами, а також гнучкість і можливість перебудовуватися у виникаючих ситуаціях.

*По-п'яте*, не можна випускати з поля зору, що в системі існує співвідпорядкованість елементів. Це визначення значущих і незначущих елементів, які дадуть можливість вивести методикку визначення ефективності комунікативної діяльності.

*По-шосте*, важливо звертати увагу на те, що пізнання системи – досить складний процес і вимагає багаторівневості й багатогранності її опису. На останньому акцентуємо для того, щоб пояснити причини розгляду комунікативної діяльності ще з позиції вимірювання ефективності і визначення для цього критеріїв.

Отже, комунікативна діяльність розглядалась з позицій її теоретичного трактування в науці державного управління, з позицій сучасного дискурсу, з позицій її мозаїчності та еkleктичності, з позицій побудови її моделі в контексті нормативно-правових документів, а також з позицій її семантичної моделі, яка дає можливість виявити існуючі методи, техніки і технології.

Виходячи з цього комунікативну діяльність можна спостерігати в наступних елементах: у забезпеченні прозорості діяльності, високого рівня відповідальності та звітності за підготовку і виконання управлінських рішень; у взаємодії суб'єктів державного управління та громадянського суспільства; в інформуванні; у кадровому забезпеченні, визначенні результативності його діяльності; при вирішенні завдань щодо реалізації державної політики.

Класифікація критеріїв ґрунтувалась на двох великих блоках-посилах. Спираючись на нормативно-законодавчі акти, можна побудувати модель елементів системи комунікативної діяльності, зміст яких і формує критерії визначення ефективності на даний час. Аналіз нормативно-регламентуючих документів проводився з позицій комунікативної діяльності і торкався саме цього аспекту.

Перш за все визначимо, що головне завдання (місія тощо) – це реалізація державної політики. Для цього головним і домінуючим напрямом вважається організаційна діяльність. Власне організаційна діяльність розподіляється на три напрямки: упровадження економічної політики, соціальної політики, гуманітарної політики.

Усі ці три складові (з кута зору комунікативної діяльності) можуть мати певні елементи визначення ефективності комунікативної діяльності. Класифікувати їх можна виходячи зі спрямованості і розподілити на два великих блоки. Перший – менеджмент, внутрішнє управління. Другий – взаємодія з громадськістю, яка передбачала б зовнішню спрямовану діяльність з метою формування відношення громадян.

Щодо першого блоку (менеджменту, внутрішнього управління), то тут можна як елементи виокремити наступні напрями діяльності: проведення нарад, обговорення, вирішення проблем і питань, знаходження взаєморозуміння, погодження розпоряджень, пошук і прийняття рішень, організація діяльності через управління персоналом, аналіз, контроль, відповідальність, надання послуг, організація дій, що спрямовані на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави.

Цей блок більш структурований і зрозумілий. Він стосується внутрішньої діяльності організації і забезпечення її діяльності, котра залежить від багатьох факторів, як і будь-яка державна надбудова.

З позицій комунікативної діяльності ці елементи можна розглядати як лінійну структуру, в якій вони між собою не пов'язані і тому важко визначити їх коефіцієнт зв'язків та ефект взаємодії. Ці два показники, вірогідно, більшою мірою залежать від індивідуально-особистісних характеристик, умінь та навичок кадрів. У цьому ж лінійному ряді, але дещо відокремлено можна поставити такий напрям комунікативної діяльності, як виховання і просвіта населення.

Другий блок, певно, передбачав би не лінійність, а вертикальність у проявах на практиці. Саме цей блок розподіляється на кілька складових,

кожна з яких може розглядатися як окремий напрям діяльності: забезпечення прав і свобод громадян, зв'язки з громадськими організаціями, інформування громадськості, обговорення з громадськістю, робота із зверненнями громадян, забезпечення прозорості державної служби.

Утім, зміст діяльності кожного з цих напрямів дає можливість стверджувати, що в контексті комунікативної діяльності – це також лінійна підструктура, яка у своєму методичному і діяльнісному арсеналі має методи, техніки і технології менеджменту, які переносяться на соціум. Останній, як загальновідомо, розвивається за своїми законами, які не завжди збігаються з вимогами і постулатами менеджменту, притаманному організації. Можна говорити про те, що комунікативна діяльність у державному управлінні має лінійну структуру і співвідноситься з менеджментом, який є необхідним для самозбереження організації. Вірогідно, саме тому вимір її ефективності є важким завданням. З одного боку її можна виміряти на рівні менеджменту, що є доцільним. З другого – неможливо цими показниками виміряти відношення громадськості. Тим більше, не можна цими показниками виміряти емоційне ставлення, довіру, імідж тощо. Якщо роз'яснювати громадськості труднощі організаційної виконавчої діяльності, демонструвати звіти, зведення, складності в процесах обговорень тощо, вряд чи це може викликати позитивне емоційне ставлення (рис. 2.1).

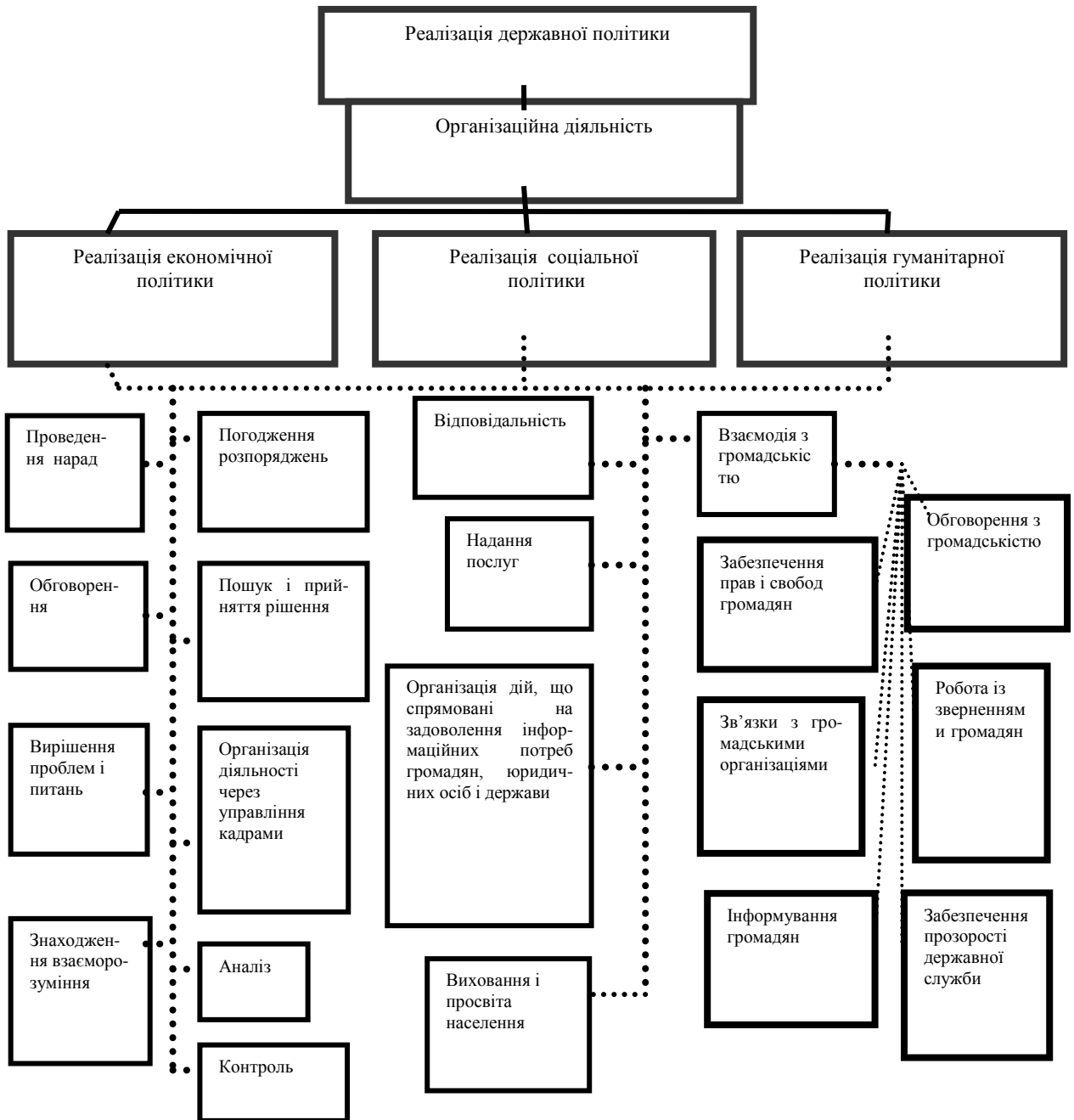


Рис. 2.1. Модель елементів визначення ефективності

комунікативної діяльності в контексті нормативно-законодавчих актів

Здебільшого, громадськість вимагає реальних конкретних дій, які б могли задовольнити певні потреби, які, у свою чергу, у різних прошарків населення відмінні. Тому можна говорити, що вимірювання взаємодії варто вважати найбільш складним завданням. Утім, кожний з перелічених елементів має певні складові, що характеризують зміст елементів. Саме ці складові можна розглядати як ті критерії, які існують на даний час і, ґрунтуючись на яких, проводиться оцінка діяльності.



## 2.2. Оцінювання комунікативної діяльності державних службовців

Враховуючи специфіку комунікативної діяльності, можна підійти до вимірювання ефективності комунікативної діяльності з точки зору емоційної оцінки, задля якої і існують зовнішні комунікації. При цьому до уваги бралась думка щодо визначення ефективності мовного повідомлення. Останнє може бути визначеним як ефективне в тому випадку, коли перш за все повідомлення розуміється і досягається адекватне смислове сприйняття, а також інтерпретація відомостей, що передаються. Адекватна інтерпретація вважається такою, що відбулась, лише тоді, коли одержувач комунікації трактує основну ідею тексту, основну концепцію адекватно замислу одержувача комунікації [30, с. 8]. Саме розуміння завжди в тою або іншою мірою передбачає можливість пояснення і єдино з ним за своєю логічною сутність [20, с. 126].

Спираючись на теоретичні і практичні результати нашого дослідження, за основу було прийнято можливість визначити ефективність комунікативної діяльності через рівень впливу на емоційну оцінку одержувача комунікації. При цьому враховувалось наступне:

- емоції – це форма безпосереднього психічного відображення об'єктів, явищ, ситуацій в їх смисловій значущості для особистості;
- вплив на поведінку людини залежить від її психічних станів;
- психічні стани в даний час і в даних конкретних обставинах визначаються не тільки цими обставинами, але й минулим досвідом людини, усією практикою життя, властивостями особистості, які сформовані до цього моральними й фізичними властивостями [72].

Враховувалось, що розуміння в психологічній науці відносять до психічних процесів (куди включені і емоції). Розуміння спирається на індивідуальний емпіричний досвід, нормативно-ціннісні приклади дійсності, оцінку певного приклада, еталона, норми або принципу. Крім того, було взято до уваги, що будь-які комунікації і взаємодії не відбуваються без прояву психічних станів. Останні є психологічною характеристикою

особистості, що відбиває її порівняно тривалі душевні переживання. Яскравим прикладом вважають настрій, в якому позначається загальний емоційний тонус людини, що може утримуватися протягом більш чи менш тривалого часу і має чітко виражену, як правило однорідну психічну модальність. Існують індивідуальні і групові психічні стани.

Зверталась увага на той факт, що процеси і результати комунікативної діяльності сприймаються крізь два фільтри: інформаційно-діяльнісний і психологічний. Останній може викликати ефекти фрустрацій. Вони трактуються як психічний стан зростаючого емоційно-вольового напруження, що виникає в конфліктних ситуаціях, які перешкоджають досягненню мети чи задоволенню потреб і бажань. Цей стан викликає певні типові стани: агресію, спрямовану на подолання реальної причини перешкоди; агресію, спрямовану на себе; агресію, спрямовану на ілюзорного винуватця; переоцінку цілей і бажань. Подолання фрустрації передбачає систему засобів – соціального, психічного, нервового впливів у напрямі усунення емоційно-вольового напруження, ослаблення конфліктності ситуації тощо.

До уваги також були взяті твердження щодо суб'єктивних факторів визначення ефективності зворотних зв'язків у державному управлінні [26, с. 86–88]. Виходячи з вищенаведеного визначення впливу можна розділити на чотири рівні:

- рівень очікування громадян;
- рівень емоційного очікування громадян;
- рівень емоційного впливу на громадян у процесі взаємодії;
- рівень частотності встановлення взаємодії між громадянами і суб'єктами управління.

Отже, пропозиції щодо вимірювання ефективності комунікативної діяльності є прикладом і виступають як гіпотетичні. Будемо вважати, що для оцінки рівня очікування в процесі впливу можна взяти два показника: нормативний строк вирішення питань і фактичний строк вирішення питань.

Ці показники можуть визначатися за регламентуючими документами, програмами і самостійно встановленими строками вирішення питань суб'єктами державного управління. Тоді можна використати наступну формулу:

$$I_t = \frac{T_f - T_n}{T_f},$$

де  $I_t$  – вплив у часовому континуумі;  $T_f$  – фактичний строк вирішення питань, проблем;  $T_n$  – нормативний строк вирішення питань, проблем.

Якщо виконання рішення або професійного завдання вимагає поетапності, тобто певного розриву із різними строками виконання, то можна рівень емоційного очікування в процесі впливу спробувати встановити за формулою:

$$I_t = \frac{S_p T_{fp}}{T_n S_n},$$

де  $I_t$  – вплив у часовому континуумі;  $S_p$  – етап виконання за визначеними етапами (те, що дає надію і активує емоційне відношення);  $T_{fp}$  – фактичний строк виконання за кожним етапом (period – проміжок часу);  $T_n$  – нормативний термін виконання обіцянок або професійних дій, вирішення питань;  $S_n$  – (stagt – етап) – нормативний (часовий континуум) виконання обіцянок, професійних дій або вирішення питання.

При цьому етап виконання обіцянок або часовий континуум розглядається як відсоток виконання завдання, вирішення проблеми тощо. Сам рівень емоційного впливу в процесі взаємодії можна спробувати вирахувати за формулою:

$$I_l = \frac{E_r}{O_r},$$

де  $I_l$  – (level – рівень) – рівень впливу в процесі взаємодії;  $E_r$  – (expectation – очікування, result – результат) – очікуваний результат споживача комунікативної діяльності;  $O_r$  – (objective – об'єктивний, result – результат) –

це те, що дійсно, реально, конкретно здобув споживач комунікативної діяльності.

У цьому показнику проективно відображена результативність діяльності суб'єктів управління. Так, у чисельнику показник, що відображує очікування громадян, у знаменнику – результат діяльності суб'єктів управління. Еталонне значення – одиниця. Отже, для того, щоб визначити очікування громадян можна проаналізувати звернення громадян до виконавчих органів або інших інституцій і співвіднести їх з результатами за кожним зверненням тощо.

Для аналізу введемо показники, які в бальній оцінці характеризують відповіді суб'єктів управління на звернення: вирішення питання – 1 бал, строки вирішення питання вказані в повному обсязі – 0,5 бала, строки часткові – 0,25 бала, повторне листування – 0,25 бала, переадресація без контролю – 0 балів, відповідь без строків – 0 балів. При цьому, якщо відповідь не має конкретних строків, а лише описує труднощі при вирішенні питання або переадресовує запит, то  $O_r$  буде дорівнювати нулю. Відповідно  $I_r$  буде нескінченно малий. Тоді сама взаємодія буде мати негативне забарвлення, оскільки не були виконані очікування. Як наслідок, розчарування, недовіра. Якщо терміни виконання вказані, то подальші підрахунки можна провести за попередніми формулами. При цьому можна вирахувати значення рівня впливу  $i$ , як наслідок, спрогнозувати його рівень на той час, коли очікування здійсняться. З цією метою можна запропонувати наступну формулу:  $E_r = O_r - S_p$ ,

де  $E_r$  – (expectation - очікування, result – результат) – очікуваний результат споживача комунікативної діяльності;  $O_r$  – (objective – об'єктивний, result – результат) – це те, що дійсно, реально, конкретно здобув споживач комунікативної діяльності;  $S_p$  – етап виконання за визначеними етапами (те, що дає надію і активує емоційне відношення). Тоді можна зробити спробу проводити розрахунок за формулою:

$$I_1 = \frac{O_r - S_p}{O_r},$$

де  $I_1$  – (level – рівень) – рівень впливу в процесі взаємодії;  $E_r$  – (expectation – очікування, result – результат) – очікуваний результат споживача комунікативної діяльності;  $O_r$  – (objective – об’єктивний, result – результат) – це те, що дійсно, реально, конкретно здобув споживач комунікативної діяльності;  $S_p$  – етап виконання за визначеними етапами (те, що дає надію і активує емоційне відношення). Ця формула може застосовуватися у тих випадках, коли реальними є певні проблеми при вирішенні завдань і питань, які розглядаються у зверненнях: нестача ресурсів, як матеріальних, так і персональних, структурна неузгодженість, правова неврегульованість тощо.

Таким чином, ефективність можна розглядати як залежність між очікуваннями громадян і результатами реалізації цих очікувань на практиці. Отже, у такому випадку комунікативна діяльність обслуговує загальну діяльність як засіб, який прямо впливає на емоційну оцінку тощо діяльності суб’єктів управління. Варто підкреслити, що формули мають вірогідний (можливо гіпотетичний) характер, але при потребі описати їх можна.

Якщо оцінити з позицій критеріїв, які були виділені раніше, то така взаємодія за кількісним показником ефективна, результативна і продуктивна, оскільки є відображенням схеми: комунікативне посилення (запит) ↔ зворотний зв’язок (відповідь). З позицій емоційної оцінки взаємодія (цього також вимагають нормативно-законодавчі документи) була неефективна: на рівні очікувань 0,25 бала, на рівні взаємодії – нескінченно малий показник.

Це пов’язано з тим, що така взаємодія підпорядковується іншій схемі: емоційне ставлення ← результат, де останнє оцінюється як ефективний або ні зворотний зв’язок. Отже, можна сказати, що чим більше частотність взаємодії, тим нижче рівень емоційного очікування і рівень взаємодії. У даному випадку одержувач комунікації намагався досягти стовідсоткового рівня взаємодії. Реально здобув нескінченно малий показник. Останній

відобразився в частотності зворотних комунікацій. Отже, можемо зробити висновок, що в період взаємних комунікацій з невизначеними діями суб'єктів управління емоційне позитивне відношення має нескінченно малий показник.

Таким чином, можна говорити, що є гіпотетична можливість визначити за формулами ефективність комунікативної діяльності в контексті емоційної оцінки й очікування, що, у свою чергу, може дати можливість визначити ефективність їх праці. Цей аналіз проводиться з позиції сприймаючого інформацію і визначає його емоційне ставлення. При цьому інша сторона комунікативного процесу також має своє емоційне ставлення. Останнє умовно визначається як нейтральне, або дорівнює одиниці. Такий підхід ґрунтується на висновках щодо фактора справедливості, коли працівник (у даному випадку державний службовець) може вимірювати власний внесок у трьох площинах: бути повністю задоволеним внеском і віддачею; вважати свій внесок більшим за віддачу; вважати свій внесок меншим за віддачу. Будемо вважати другу площину домінуючою. Для підтвердження цього висновку скористуємось формулою рівня емоційного очікування в процесі впливу в контексті статистичних даних.

Варто відзначити, що ці розрахунки не претендують на стовідсоткову достовірність. Їх мета – продемонструвати можливість створення формалізованих, статистичних методик для різних вимірів у діяльності суб'єктів державного управління.

Також було зроблено спробу підрахувати рівень емоційного очікування в процесі впливу в ситуації, коли існують заборгованості у виплаті заробітної плати, пенсій, соціальних виплат тощо, за формулою. За основу були взяті дані соціально-економічного стану України за 2003 р. У цьому аспекті констатується, що сума невиплаченої заробітної плати за 11 місяців 2003 р. зменшилась на 8,2, а за листопад – на 0,8% і на 1 грудня 2003 р. склала 2123,6 млн. грн. Порівняно з відповідним періодом 2002 р. Скорочення обсягу боргу склало 11,1% [4, с. 10]. Отже, досягнуті певні успіхи, рівень емоційного очікування впливу ініціатора комунікації будемо вважати за 1.

Виходячи з тексту нормативний термін виконання обіцянок дорівнює в середньому 360 днів. Нормативний етап – у середньому 30 днів (місяць, який відробив працівник). Фактичний термін виконання – 11 місяців, у середньому – 330 днів. Етап виконання, який дає людині надію, – 30 днів (оскільки це період, за який людина хотіла б отримати заборгованість). Таким чином,

$$I_t = \frac{30 \times 330}{360 \times 30} = 0,91.$$

У даному випадку бачимо, що рівень емоційного очікування в процесі впливу з позицій одержувача комунікації має бути достатньо високим, а відповідно і довіра до діяльності суб'єктів державного управління. Якщо очікування низькі, то наслідками є зростання тривоги, незадоволеності, агресії. При цьому за формулою, рівень впливу буде нескінченно малим, оскільки одержувач комунікації очікує повного вирішення питання ( $E_t - 1$ ), а реально здобуває обіцянку з невизначеним терміном виконання ( $O_t - 0$ ). За формулою, при чітко вказаних строках виконання обіцянок, рівень впливу може досягати 50% ( $O_t - 1, S_p - 0,5$ ). При визначені часткових строків – 25% ( $O_t - 1, S_p - 0,25$ ). Подібна ситуація буде складатися, якщо провести розрахунки за результатами соціально-економічного стану держави за 2004 р., оскільки відзначається, що на початок грудня частка загальної суми несплаченої заробітної плати залишалася найвагомішою і становила 28,1% (124,3 млн. грн.) [86, с. 9]. Іншими, практично рівними одиниці будуть показники щодо заборгованості пенсій та виплати грошової допомоги, оскільки вони були погашені в повному обсязі [85, с. 9]. Їх підвищення в подальшому сформує рівень емоційного очікування рівний одиниці (практично стовідсотковий). Водночас це не відзначає задоволеності громадян і підвищення рівня довіри, оскільки в силу можуть вступити ефекти порівняння і фактора справедливості.

Можна говорити про те, що за допомогою комунікативних заходів можна певним чином підняти рівень емоційного оцінювання, але в тому

випадку, коли рівень очікувань був знижений протягом восьми років, такі екстрені заходи не призводять до того результату, якого очікує ініціатор комунікації. З іншого боку, можна зробити наступний висновок: все, що стосується потреб людини у сфері забезпечення реальної життєдіяльності, вимагає конкретних результатів, а комунікативна діяльність може знизити зростання тривоги і підтримувати більш-менш стабільний стан. Це, у свою чергу, підтверджує, що комунікативна діяльність має певним чином вимірюватись, бути обґрунтованою, системною. Отже, технологія вимірювання ефективності комунікативної діяльності може бути представлена у вигляді схеми (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Технологія вимірювання ефективності комунікативної діяльності

Отже, кожний з елементів технології має певні процедури, дії, операції, алгоритми, діяльність тощо. Варто відзначити, що до комунікативної діяльності доцільно ставитись як до окремого виду діяльності, вміле використання якого може призводити до бажаних результатів.



### 2.3. Процес комунікативної діяльності у державному управлінні

Під процесом у дослідженні розуміється певний інтервал часу від початку діяльності до її результату. Цей відрізок наповнений певними елементами діяльності, котрі впливають на результат. Беручи до уваги дослідження, можна сказати, що процесний континуум комунікативної діяльності суб'єктів державного управління обмежується організаційною діяльністю.

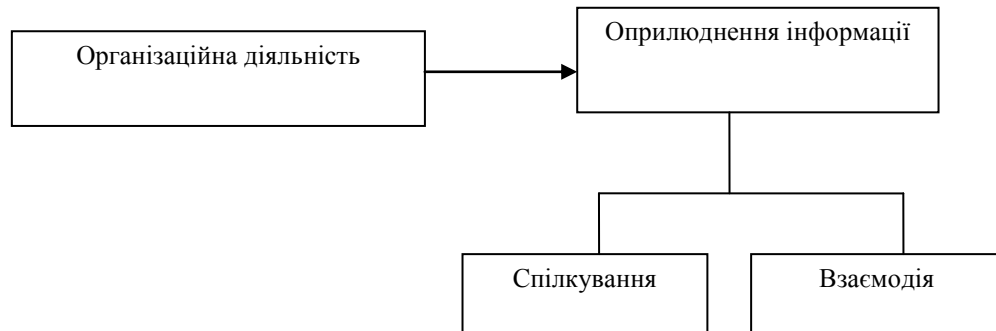
Можна акцентувати увагу на тому, що поява будь-яких нормативно-правових документів щодо їх діяльності викликає організаційні зрушення. Утім, акцент здебільшого робиться на формальний бік діяльності, а не на змістовному. Поява підрозділів, що забезпечують взаємодію, здебільшого виконують функції контролю, документообігу і оприлюднення інформації.

Отже, континуум має вигляд односпрямованого вектора, одна межа якого – організаційна діяльність, друга – оприлюднення інформації щодо організаційної діяльності. Це перша площина, яку можна назвати формальною. Крім того, виділяється площина, яка вимагає реальної взаємодії між суб'єктами і реалізації багатьох методів.

Континуум такої діяльності може виглядати як відрізок, з одного боку якого спілкування, з другого – взаємодія. Якщо за допомогою методу співвіднесення розглядати ці дві площини, то можна виділити наступний взаємозв'язок: організаційна діяльність → оприлюднення інформації: спілкування – взаємодія. Складові, що входять до кожного елемента схеми, демонструють певну еkleктичність і нестрункність.

Методом співвіднесення за змістом складової було здобуто наступні результати. До організаційної діяльності увійдуть такі складові, що характеризують комунікативні дії: оскарження рішень, розгляд питань, спори, звіти, підготовка інформаційних матеріалів, створення інформації, особистий прийом, внесення пропозицій, засідання, погодження, одержання інформації, збирання інформації, створення інформації, збереження

інформації, використання інформації, інформування про діяльність, визначення рівня задоволеності громадян, створення умов сприяння розвитку, підтримка діяльності, сприяння створенню, надання методичної та організаційної допомоги, своєчасна відповідь, проходження по інстанціях (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Емпірична модель взаємозв'язків елементів комунікативної діяльності суб'єктів управління**

До діяльності щодо оприлюднення інформації варто включити наступне: поширення інформації, оприлюднення нормативної документації, доведення розпоряджень, правове інформування.

Наступна складова – спілкування – включає в себе: висловлювання зауважень, обмін досвідом, стажування, підвищення кваліфікації, поведінку, як невербальну форму спілкування, ставлення до громадян і колег як невербальну форму спілкування, імідж як невербальну форму спілкування, толерантність як формування певного відношення, обговорення програм діяльності.

До взаємодії увійдуть такі складові: ведення переговорів, укладання угод, навчання населення, оцінка результатів діяльності, підтримка та розвиток традицій, виховання, формування, просвіта, право громадян на

оскарження рішень, право громадян звертатись до судових органів, присутність на заходах, контроль, вимагати документи, формувати емоційне ставлення громадян до взаємодії і спілкування з владою та її представниками, зв'язки із ЗМІ, пропаганда.

Виходячи з цього, можна зробити висновки, що вся діяльність суб'єктів управління в аспекті комунікативної діяльності спрямована на оприлюднення інформації. Отже, це підтверджується попередніми висновками: структурні підрозділи, які мають бути спрямовані на взаємодію, за сутністю своєї діяльності забезпечують діяльність ЗМІ щодо висвітлення, прозорості і відкритості державних органів і влади.

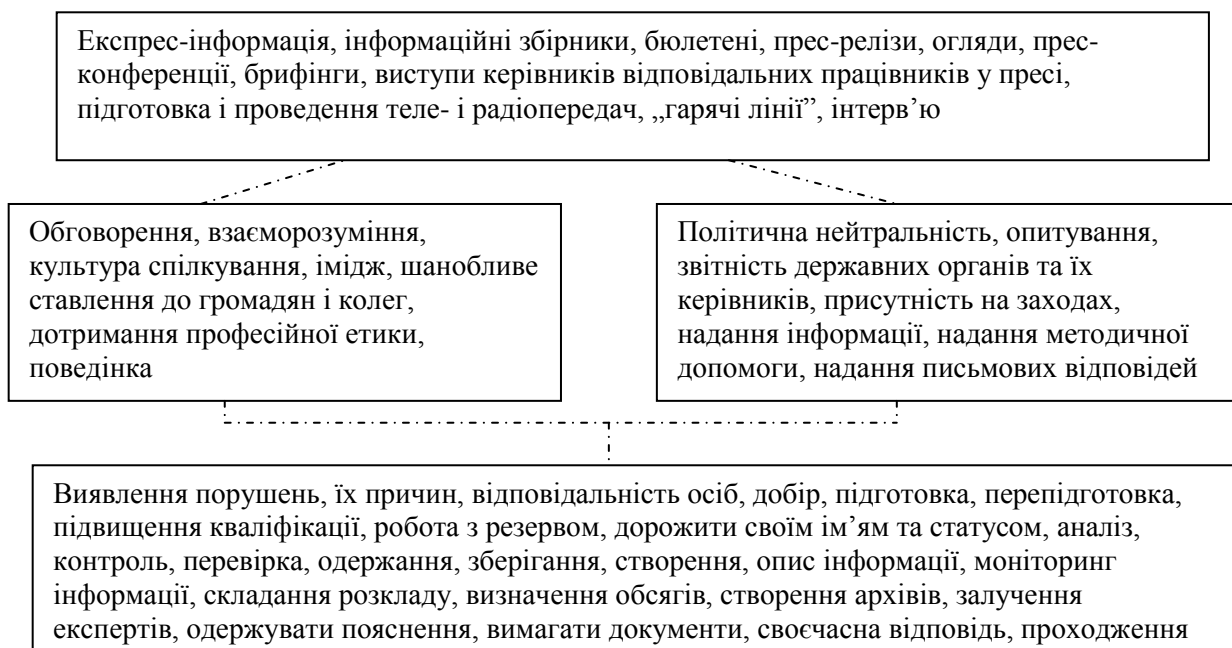
Можливо, що саме цим і пояснюється розрив між тим, що було б необхідно робити (констатуюча частина нормативно-правової бази), і тим, що виокремлюється як конкретні дії. Отже, це є неузгодженістю нормативно-правової бази і відсутністю в ній системності. Як наслідок, еkleктичність діяльності суб'єктів управління і підміна комунікативної діяльності методами, притаманними діяльності ЗМІ. Таким чином, можна акцентувати увагу на тому, що існує певна модель комунікативної діяльності, яка ґрунтується на певних методах, техніках, технологіях.

Для того щоб визначити існуючі методи, техніки, технології, а також їх континуум, будемо використовувати метод шкалювання. Тепер за основу візьмемо елемент оприлюднення інформації. Він має наступні складові щодо методів практичної реалізації: експрес-інформація, інформаційні збірники, бюлетені, прес-релізи, огляди, прес-конференції, брифінги, виступи керівників і відповідальних працівників у пресі, підготовка і проведення теле- і радіопередач, „гарячі лінії”, інтерв'ю.

Виходячи із попередньої схеми, цю діяльність повинні забезпечувати методи спілкування, взаєморозуміння, культура спілкування, імідж, шанобливе ставлення до громадян і колег, дотримання професійної етики, поведінка. Також мають впливати складові взаємодії: політична нейтральність, опитування, звітність державних органів та їх керівників,

присутність на заходах, надання інформації, надання методичної допомоги, надання письмових відповідей. Це все певним чином забезпечує організаційна діяльність, яка включає наступне: виявлення порушень і їх причин, відповідальність осіб, добір, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота з резервом, ставлення до статусу державного службовця, аналіз, контроль, перевірка, одержання, збирання, створення, опис інформації, моніторинг, організація інформаційних потоків, збереження інформації, складання розкладу, визначення обсягів, створення архівів, залучення експертів, одержання пояснень, вимагати документи, своєчасна відповідь, проходження по інстанціях.

Як видно, найбільша кількість методів укладена в елементі, що характеризує організаційну діяльність. Такі дані дають можливість зробити наступні висновки: якщо в організаційному і структурному змісті ця модель має певну обґрунтованість і взаємозв'язки, то в аспекті використання методів, технік і технологій не існує взаємозв'язків. Тобто всі ці складові відокремлені, наповнені власним змістом і є самодостатніми і обмеженими (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Емпірична модель методів комунікативної діяльності суб’єктів державного управління**

Можливо, що така еkleктичність і зумовлює те, що зміст оприлюднення інформації і її коментарі віддаються ЗМІ. Такий стан може призводити до схеми: чим більше формування взаємодії віддається ЗМІ, тим менш ефективною стає сама діяльність суб'єктів управління щодо її формування, тим більше використовуються методи, які спрямовані на самозбереження організації, і тим більше виражені протидії змінам.

Отже, континуум комунікативної діяльності суб'єктів державного управління розміщується, можна сказати, у двох незалежних площинах: оприлюднення інформації і комунікації для забезпечення діяльності самої організації. Виходячи з цієї схеми організація сама вирішує, що висвітлювати, що ні, і таким чином має вирішувати, на які констатуючі складові нормативно-правових документів мають бути спрямовані методи і, головне, зміст інформації, що оприлюднюється. Тобто методи і зміст повинні спрямовуватись на вирішення завдань і бути системними.

Спираючись на результати дослідження, можна зробити висновок, що інформування населення щодо діяльності суб'єктів державного управління має форму відображення внутрішньоорганізаційних комунікацій. Інакше кажучи, населенню передається інформація, яка більшою мірою турбує самих суб'єктів управління, а не населення. При цьому найнижчий відсоток процент публікацій відводиться для взаємодії з населенням та різними об'єднаннями, просвіти населення, виховання населення, відношення громадян, прийому громадян. Щодо останнього, то цікавим є те, що відношенням до процесу прийому виступають листи до редакції. Так, в одній з регіональних газет Тернопільської області за 10 листопада 2014 р. наведені такі цифри: у 2013 р. до редакції надійшло 1637 листів, а у 2014 р. – 1926 листів. Можна говорити про те, що у населення є певна довіра і надія на впливову функцію засобів масової інформації, а не до суб'єктів управління. Привертають увагу висловлювання державних службовців щодо прийому громадян, які є в січневих номерах за 2015 р. Прийом розуміється як

обов'язок, як процес, який дає можливість керівництву судити про стан справ і знати правду. Таким чином, прийом – це не вирішення питань і проблем населення, а процес спілкування для того, щоб організація мала ще один вимір інформації. Таким чином, можна підтвердити висновки щодо неефективності зовнішніх комунікацій суб'єктів державного управління і відсутності вміння їх організувати. Отже, констатуюча частина нормативно-правових документів залишається констатуючою і таким чином формує відношення громадян до суб'єктів управління.

Також слід відзначити, що знизився рівень публікацій інформаційного порядку. Так, у 2013 р. було 2622 публікацій, у 2014 р. 2039 публікацій. Спостерігається тенденція до висвітлення діяльності і життя населення регіону, і це певною мірою є завданням засобів масової інформації. Отже, перенесення відповідальності на ЗМІ за формування іміджу суб'єктів управління має також відображення стратегії мислення, їх стереотипності: доручити комусь виконати певне завдання і потім одержати звіт.

Отже, щодо останнього, то всі завдання ЗМІ виконують: спостерігається певний стиль і форма викладення інформації, є велика кількість публікацій, виконуються доручення. Водночас, сама по собі думка населення не може сформуватися і воно саме не в змозі зрозуміти складність діяльності суб'єктів управління, оскільки вони самі не формують відношення і практично самі нічого не публікують про діяльність. Тобто спостерігається певний вербалізм щодо процесу висвітлення діяльності.

Якщо достатньо грубо вималювати образ діяльності суб'єктів державного управління, то виходячи з публікацій вона стосується обговорення, засідання, нарад і практично не стосується взаємодії, соціального партнерства, виховання, просвіти щодо діяльності державного службовця, прийому громадян і відношення громадян до державної служби і державного службовця.

Підходячи до цих даних з позицій проективного аналізу, можна спостерігати стратегію внутрішньо-організаційної роботи і внутрішніх

комунікацій. Відкритість і прозорість діяльності за два роки виявляється у публікаціях державних нормативно-законодавчих актів (8,34%), в інформаціях про діяльність облради, міськради, райради, сільради (7,93%), в інформування з питань економічної політики і соціально-економічного розвитку регіону (7,72%), в інтерв'ю з працівниками рад та державними службовцями (7,25%, з них малу частку займають статті – 1,75% за рахунок публікацій служби зайнятості), у вітаннях, нагородженнях (6,9%), у інформації про вибори Президента держави (4,97%), у публікаціях засідань і нарад (4,72%), і інформації про виконання заходів щодо розвитку регіону з облادміністрації, міськадміністрації, райадміністрації (4,74%), у зустрічах (4,29%).

На 12 місце відходять проблеми соціального захисту населення (3,26%, стосуються в основному пенсійного забезпечення і ціноутворення), на 13 – інформація про особистий вклад у вирішення проблем працівників обладміністрації, міськадміністрацій, міськвиконкомів, райадміністрацій (2,57%), на 15 відходять проблеми, які розглядаються при проведенні „гарячих ліній” (1,41%), на 16 – додержання прав і свобод громадян (1,15%), на 17 – виховання у дусі моральності, зміцнення духовно-морального розвитку населення (1,07%), на 20 – взаємодія з громадськими організаціями, партіями, релігійними організаціями, соціальне партнерство (0,68%), на 21 – інформація про діяльність державного службовця (0,57%), на 22 – відношення громадян до державного управління і державних службовців, а також прийом громадян (0,45%), на 23 – просвіта верств населення з питань державного будівництва, державного управління, державної служби (0,19%).

Таким чином, якщо виходити з того, що організація декларує те, що вважає найголовнішим у діяльності, то можна вважати, що взаємодія і зовнішні комунікації є практично не значущими для організації. Імовірно, це пов'язано з тими підходами до самої проблеми комунікації, які впроваджуються в практику державного управління.

Отже, виходячи з цих даних можна зробити висновок, що суб'єкти

державного управління не мають стратегії, програми, специфічних навичок щодо зовнішніх комунікацій і досягнення тих завдань, які в цьому контексті ставлять перед собою. Все це може приводити до того, що в ситуаціях різких змін, криз, політичних змін тощо у діяльності суб'єктів державного управління спостерігаються зміни в акцентах щодо діяльності. Це можна спостерігати на прикладі публікацій першого кварталу 2015 р. Відсутні публікації щодо взаємодії з громадськими організаціями, партіями, релігійними організаціями, щодо виховання у дусі моральності, зміцнення духовно-морального розвитку населення, щодо просвіти населення з питань державного будівництва, державного управління, державної служби, відношення громадян до державного управління і державних службовців (0%). [110, с. 7–8]. Отже, виникає питання доцільності великої кількості інформації, яка ретранслює засідання і за своєю спрямованістю не може формувати відношення і сприяти взаємодії з населенням.

У публікаціях спостерігається низький рівень уваги до проблем виховання населення, роз'яснення питань діяльності державного службовця, взаємодії, соціального партнерства, вирішення питань громадян, з якими вони звертаються, тощо. Інакше кажучи, державні службовці самі формують ту ситуацію, яка складається потім як відношення до них [21, с. 27].

Вірогідно, варто звернути увагу на такі дані соціологічних опитувань, які також можуть продемонструвати ефективність комунікативної діяльності суб'єктів державного управління. Будемо спиратися на динаміку оцінок населенням України змін умов життя за 2013 р., де середнім значенням за п'ятибальною шкалою були дані такі оцінки: матеріальні умови сім'ї – 2,50; медичне обслуговування – 2,44; умови відпочинку під час відпустки – 2,55; умови відпочинку після роботи – 2,73; умови виховання дітей – 2,84; екологічна ситуація – 2,44; гарантії зайнятості, забезпечення роботою – 2,39; захищеність від сваволі влади – 2,51; особиста безпека (на вулиці, у громадських місцях) – 2,46; можливість висловити свої погляди – 2,99 [37, с. 189]. Ці дані можуть давати спрямованість статей суб'єктів державного



управління, які б змістовно демонстрували сутність їх діяльності щодо вирішення таких проблем і питань. Зрозуміло, що публікація ділового щоденника держслужбовця, в якому відображені зустрічі, засідання тощо, не може дати бажаного результату, тут необхідне використання спеціальних методів, технік і технологій. Останні, як показали дослідження, закладені в державних нормативно-законодавчих актах, але не реалізуються повною мірою.

Отже, можна зробити кілька висновків:

- комунікативна діяльність суб'єктів державного управління повинна ґрунтуватися не тільки на державних нормативно-законодавчих актах та їх констатуванні, а й на результатах досліджень, які певним чином відображують бажання і потреби громадян у спілкуванні і взаємодії з владою;

- зміст комунікативної діяльності має відображувати конкретні дії суб'єктів державного управління щодо реалізації політики держави, а не їх внутрішньоорганізаційну діяльність, яка будується за іншими принципами і законами, ніж життєдіяльність суспільства; ефективність комунікативної діяльності залежить від умінь і навичок надавати інформацію, яку б сприймали одержувачі інформації; не дуже ефективною є комунікація щодо формування відношення до суб'єктів управління, якщо вона передоручена засобам масової інформації, які мають ретранслювати інформацію, надану суб'єктами управління (можливо трактувати її, коментувати);

- спостерігається розбіжність між запитам населення до інформації щодо діяльності суб'єктів державного управління і тими матеріалами, які нею надаються;

- можна розглядати подання інформації з двох позицій: з одного боку – це самостійний вибір інформації, яка, як вважається, впливає на свідомість і формує необхідний імідж, а з другого – це може виступати як маніпуляція, за допомогою якої робляться спроби сформувати певну думку; як свідчать експертні дані, комунікативна діяльність не досягає своєї мети, а

тому може служити виміром ефективності діяльності суб'єктів державного управління;

- необхідно розширювати методи, техніки і технології зовнішньої комунікативної діяльності й відокремлення її від внутрішньої; підрозділи, що спрямовані на взаємодію з громадськістю, повинні не тільки організовувати діяльність, а, вірогідно, самі визначати стратегію комунікативної діяльності, розробляти тактичні заходи щодо її реалізації, спрямовувати, контролювати її результативність (із залученням методів експертної оцінки), коригувати тощо.

Виходячи із наведених даних регіональна комунікативна діяльність суб'єктів державного управління акцентує увагу на власній організаційній діяльності, яка існує на сьогоднішній час.

З іншого боку, можна ставити питання щодо результативності підрозділів, які спрямовані на зовнішні комунікації у їх існуючому ракурсі. Можливо, є необхідність розглядати зовнішню комунікативну діяльність суб'єктів управління як проектну діяльність, що має кілька напрямів і термінів виконання.

Це дасть можливість уникати кампанійщини і сформувати позитивний образ суб'єктів державного управління. Отже, можна стверджувати, що стратегія інформування і висвітлення діяльності суб'єктів управління будується за принципами діяльності прес-центрів, або прес-служб. Це не можна вважати за взаємодію, або за зовнішньо спрямовану комунікацію. Водночас публікації відображують констатуючу складову нормативно-правових актів і відсутність їх практичної спрямованості та реалізації.

Таким чином, можна виокремити чіткий континуум комунікативної діяльності суб'єктів державного управління. З одного боку, це організація такої діяльності, другого – результат комунікативної діяльності. Між ними міститься інтервал, який вміщує в себе фактори, від яких залежить ефективність комунікативної діяльності: постановка мети на підставі потреб і мотивів; вироблення плану; визначення і вироблення установок; побудова

моделей і схем дій, що передбачаються; порівняння ходу діяльності і проміжних результатів із метою, що поставлена; внесення коректив; вимоги щодо такого виду діяльності; методи, техніки, технології; аналіз діяльності (аналіз внутрішніх умов, цілей, мотивів діяльності, вивчення результатів впливу, вивчення засобів діяльності, вивчення результатів діяльності, вивчення зовнішніх умов, вивчення одержувача комунікації); методи проектування комунікативної діяльності (рис. 2.6).

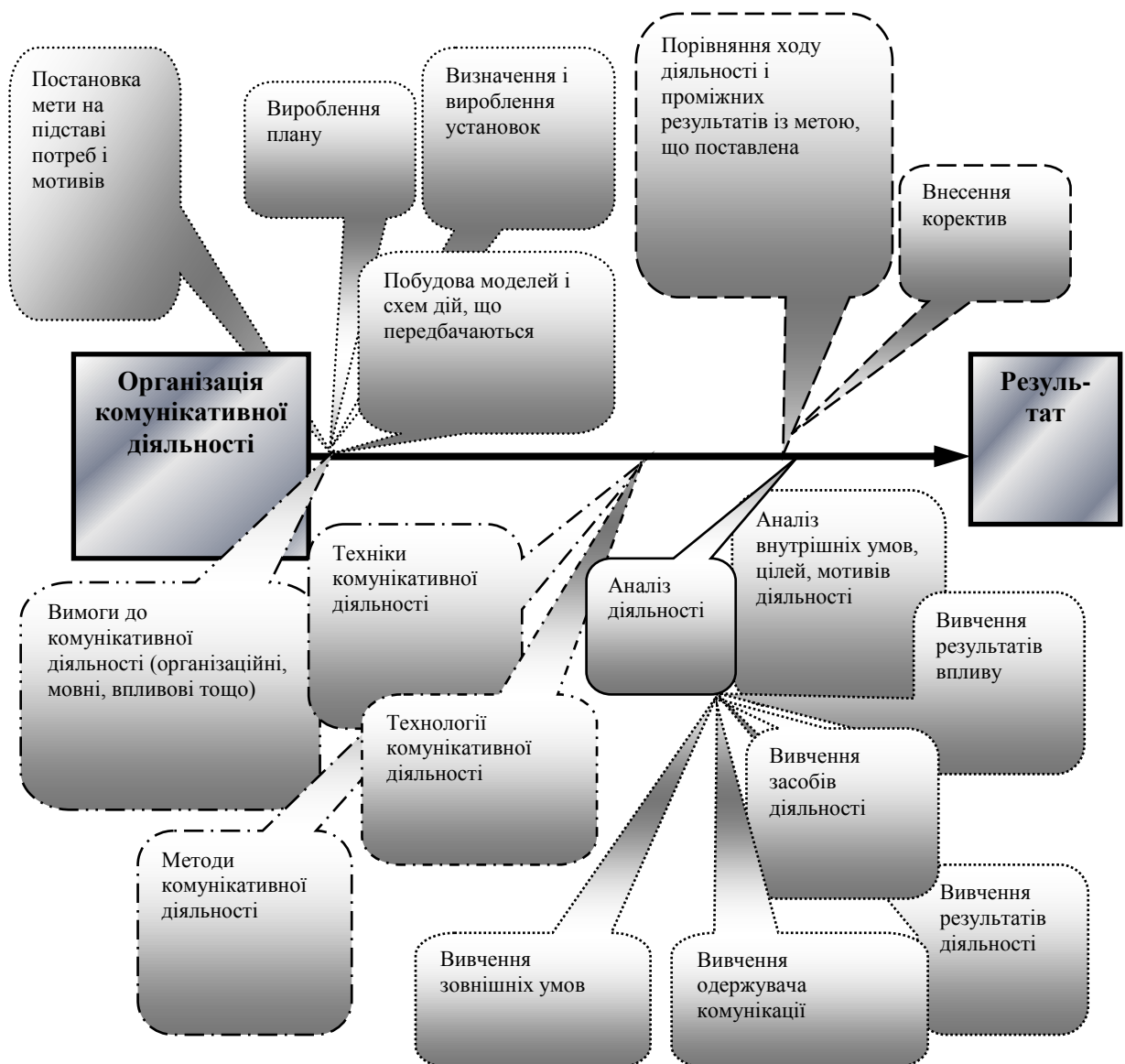


Рис. 2.6. Континуум комунікативної діяльності суб'єктів державного управління

### **Висновки розділу 3**

Комунікативна діяльність є складовою управлінської діяльності і відповідно має вимірюватись через співвіднесення результату з поставленою метою. Останні визначаються не тільки адміністративно-правовими і організаційно-функціональними складовими, й соціально-психологічними факторами. Комунікативна діяльність стосується процесів побудови взаємовідносин. Вона є суб'єктивною та емоційною.

У дослідженні запропоновано визначення її ефективності проводити за кількома рівнями: визначення ефективності щодо рівня емоційного очікування; визначення ефективності щодо рівня емоційного впливу; визначення ефективності щодо рівня частотності взаємодії. Ефективність комунікативної діяльності розглядається як залежність між очікуваннями громадян і результатами реалізації цих очікувань на практиці. Останній можна співвідносити як ефективний або неефективний зворотний зв'язок.

Виокремлені критерії ефективності комунікативної діяльності. Їх було розділено на два великих блоки: адміністрування і формування емоційного відношення громадян (взаємодія, зовнішньо спрямовані комунікації, зв'язки з громадськістю).

Визначено континуум комунікативної діяльності суб'єктів державного управління. Його доцільно розглядати з позицій діяльнісного підходу. З одного боку, це організація комунікативної діяльності, з другого – результат комунікативної діяльності. Між ними перебуває інтервал, який вміщує в себе: постановку мети на підставі потреб і мотивів; вироблення плану; визначення і вироблення установок; побудову моделей і схем дій, що передбачаються; порівняння ходу діяльності і проміжних результатів із поставленою метою; внесення коректив; вимоги щодо такого виду діяльності; методи, техніки, технології; аналіз діяльності (аналіз внутрішніх умов, цілей, мотивів діяльності, вивчення результатів впливу, вивчення засобів діяльності, вивчення результатів діяльності, вивчення зовнішніх

умов, вивчення одержувача комунікації); методи проектування комунікативної діяльності.

Продемонстровано, що вся діяльність в аспекті комунікацій спрямована на оприлюднення інформації. Структурні підрозділи, які мають бути спрямовані на взаємодію, за сутністю своєї діяльності забезпечують діяльність ЗМІ щодо висвітлення, прозорості і відкритості органів державної влади. Аналіз існуючого континууму за допомогою методу співвіднесення дав можливість визначити конкретні комунікативні дії і розподілити ці дії по певних площинах: організаційна діяльність, оприлюднення інформації, спілкування, взаємодія.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 3.1. Методи, техніки, технології комунікативної діяльності суб'єктів державного управління

Для розкриття поставленого завдання дослідження будемо враховувати такі висновки щодо комунікативної діяльності: у державному управлінні методи комунікацій і форми розглядаються як одне ціле, а іноді в практичній діяльності форми комунікації трактуються і сприймаються як методи, що у свою чергу, можуть приводити до їх низької ефективності; у діяльності суб'єктів управління комунікативна діяльність виступає як засіб, що забезпечує і обслуговує виконання основних професійних завдань, що стосуються реалізації і впровадження державної політики; ефективність комунікативної діяльності можна виміряти з точки зору емоційної оцінки, задля якої і існують зовнішні комунікації; критерії оцінки ефективності комунікативної діяльності суб'єктів управління виокремлюються з нормативно-правових актів і розподіляються на констатуючі (що складають державну політику) і такі, що реалізуються як форми і методи комунікацій; незалежно від констатуючих критеріїв виміру комунікативної діяльності її континуум розміщується в двох площинах: оприлюднення інформації та організаційна діяльність; результати моніторингу преси продемонстрували, що формування суспільної думки і взаємодія – це діяльність ЗМІ при оприлюдненні інформації; суб'єкти управління при цьому взаємодіють зі ЗМІ з питань взаємодії, оприлюднення, відкритості і прозорості.

Варто зазначити, що процес інформування громадян суб'єктами державного управління „конкурує” певним чином з комерційною діяльністю цих самих ретрансляційних ресурсів, які, проте, демонструють продукцію з елементами насильства і жорстокості. Підтвердженням тому служать

результати соціологічного дослідження „Вдосконалення механізмів запобігання розповсюдженню продукції засобів масової інформації, що негативно впливає на суспільну мораль”, проведеного Українським інститутом підвищення кваліфікації працівників телебачення, радіо і преси у листопаді – грудні 2014 р., які свідчать, що найбільшу загрозу суспільній моралі становлять: телебачення – 66,50%; Інтернет – 51,50%; відеосалони – 29,00%; друкована рекламна продукція – 16,50%; журнали – 15,50%; газети – 9,50%; радіомовлення – 3,50%. 5% опитаних додали відеоігри, комерційну (піратську) відеопродукцію, телевізійну рекламну продукцію [84].

Учасникам дослідження було запропоновано оцінити ефективність існуючих форм співпраці журналістів з представниками органів виконавчої влади (табл. 3.1). Найбільш ефективними вважаються інтерв'ю з представниками органів виконавчої влади. Найменш ефективними – поширення органами виконавчої влади прес-релізів, а також надсилання журналістами інформаційних запитів до органів виконавчої влади.

Цікавим є те, що у звіті щодо виконання у 2015 р. „Державної програми інформування громадськості з питань європейської інтеграції України на 2014–2017 роки” саме ці форми інформування через ЗМІ найчастіше вживаються [27].

*Таблиця 3.1*

**Ефективність існуючих форм співпраці журналістів  
з представниками органів виконавчої влади**

Форми співпраці	Найбільш ефективні, %	Ефективні не завжди, %	Важко відповісти, %
Інтерв'ю з представниками органів виконавчої влади	75,00	15,00	3,75
Прес-конференції, брифінги	63,75	28,75	1,25
Запрошення журналістів на важливі заходи органів виконавчої влади	61,25	35,00	2,50
Прес-клуби, інші неформальні заходи органів виконавчої влади для журналістів	47,50	28,75	15,00
Безпосереднє спілкування журналістів з прес-службами, підрозділами із зв'язків з громадськістю та ЗМІ органів виконавчої влади	37,50	50,00	6,25

Розміщення інформації для журналістів на сайтах органів виконавчої влади	32,50	46,25	11,25
Участь журналістів у „гарячих” телефонних лініях органів виконавчої влади	32,50	43,75	17,50
Розсилка інформації про новини органів виконавчої влади електронною поштою	31,25	43,75	15,00
Поширення органами виконавчої влади прес-релізів	13,75	65,00	13,75
Надсилання журналістами інформаційних запитів до органів виконавчої влади	10,00	53,75	23,75

Привертають увагу ті чинники, які, як вважається, у першу чергу перешкоджають ефективній взаємодії органів виконавчої влади зі ЗМІ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Чинники, які перешкоджають ефективній взаємодії  
органів виконавчої влади зі ЗМІ**

<b>Чинники</b>	<b>У % до всього масиву</b>
Недостатній доступ журналістів до керівництва органів виконавчої влади	65,00
Відсутність у органів виконавчої влади чітко визначеної практики взаємовідносин зі ЗМІ	52,50
Нерозуміння працівниками органів виконавчої влади основних засад діяльності ЗМІ	47,50
Надання неповної або некомпетентної інформації	47,50
Неоперативність органів виконавчої влади у поширенні інформації щодо своїх заходів	42,50
Ускладнена акредитація на заходи органів виконавчої влади, необґрунтована відмова в акредитації	40,00
Недостатня нормативно-правова база, зокрема у частині чіткої регламентації взаємодії органів виконавчої влади зі ЗМІ	35,00
Відсутність спеціально уповноваженої особи для оприлюднення позиції органу виконавчої влади, надання офіційної інформації (речника)	18,75
Інші чинники	11,25

Причинами такого стану вважається наступне: часте надання прес-службами різних відомств неповної або некомпетентної інформації; заміна заявлених у прес-релізах перших осіб органів виконавчої влади на начальників управлінь або відділів; невмотивована затримка анонсованих прес-конференцій.

При цьому пропонуються методи налагодження взаємодії органів



влади зі ЗМІ: запровадження офіційної посади речника – особи, уповноваженої для оприлюднення позиції органу виконавчої влади, оперативного надання офіційної інформації; запровадження для повсякденної співпраці зі ЗМІ у прес-службах органів виконавчої влади спеціальної телефонної лінії, зателефонувавши на яку журналіст у будь-який час зможе отримати офіційну інформацію про діяльність органу виконавчої влади; запровадження систематичного випуску органами виконавчої влади інформаційних матеріалів про свою діяльність (прес-релізи, інформаційні листки тощо); залучення до оцінки роботи органів виконавчої влади представників громадськості та ЗМІ (своєрідний “інститут громадської експертизи”); запровадження органами виконавчої влади системного моніторингу пропозицій та зауважень до своєї діяльності, оприлюднених у ЗМІ; запровадження механізму реагування на зауваження і пропозиції до діяльності органів виконавчої влади, оприлюднених у ЗМІ; оприлюднення на офіційних сайтах та у ЗМІ планів роботи органів виконавчої влади [48].

Головна мета комунікативної діяльності має відповідати на питання: „Що необхідно зробити, які дії, щоб результативно впровадити констатуючу частину державних нормативно-правових документів щодо комунікацій і комунікативної діяльності?” Методи, техніки і технології комунікативної діяльності перебувають у кількох площинах.

Класифікація методів, технік, технологій суб’єктів державного управління проводилась за допомогою методу шкалювання. *Методами*, визначеними в процесі дослідження [12; 13], будемо вважати такі: інформування; переконання; вплив; поведження; упровадження в психіку; стимулювання; просування; пропаганда; переговори.

При цьому під методами будемо розуміти систему прийомів (технік) для досягнення поставленої мети. Отже, ці методи співвіднесемо з площинами комунікативної діяльності.

У контексті правової діяльності таке співвіднесення можна провести методом шкалювання: до кожної складової правової діяльності суб’єктів

державного управління додамо методи комунікативної діяльності, які мають застосовуватися в зовнішньо спрямованих комунікаціях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Класифікація методів  
комунікативної діяльності в аспекті правової площини діяльності  
суб'єктів державного управління**

Складові правової площини	Методи зовнішньо спрямованої комунікації
Свобода слова	Інформування
	Поводження
	Упровадження в психіку
	Стимулювання
	Просування
Свобода світогляду	Інформування
	Упровадження у психіку
	Стимулювання
	Просування
Свобода віросповідання	Переконання
	Поводження
	Стимулювання
Запобігання пропаганді жорстокості	Інформування
	Переконання
	Уселяння
	Вплив
	Поводження
	Упровадження в психіку

*Продовж. табл. 3.1*

	Стимулювання
	Просування
	Переговори
	Пропаганда
Право оскаржувати рішення	Інформування
	Переконання
	Упровадження в психіку
	Стимулювання
	Пропаганда
Право звертатися досудових органів	Інформування
	Пропаганда
	Переконання
	Упровадження в психіку
	Стимулювання

Також будемо враховувати, що методи ЗМІ для діяльності суб'єктів державного управління виступають як форма, за допомогою якої можна

досягати поставленої мети.

Власне форма має бути наповнена змістом, який реалізується за допомогою певних методів, технік, технологій.

Отже, до *форм* реалізації методів комунікативної діяльності через ЗМІ і контакти віч-на-віч віднесемо перераховані в нормативно-законодавчій базі форми взаємодії зі ЗМІ: експрес-інформація, інформаційні збірники, бюлетені, прес-релізи, огляди, прес-конференції, брифінги, виступи керівників і відповідальних працівників у пресі, підготовка і проведення теле- і радіопередач, „гарячі лінії”, інтерв'ю.

Можна додати ті *форми*, які сприймалися б широкими верствами населення: цікаві статті; кейс-історії; оглядові статті; іменні; авторські статті; розповіді; фільми або телевізійні передачі за напрямками діяльності державного службовця; роз'яснення, що викликають міркування; оповідання; соціальна реклама; публічні дискусії; контраргументація; спростування; мобілізація громадськості на участь у конкретних соціальних акціях, збори тощо.

Розіб'ємо техніки на кілька великих блоків, які, у свою чергу, наповнені технологіями. Так, до них віднесемо наступні *техніки*: уникнення; встановлення прямого або опосередкованого контакту (на рівні психофізіологічних реакцій); активізація зворотної реакції одержувачів комунікації; підсилення сприйняття інформації (за ефектом уселяння); активізація мислення одержувача комунікації; техніки, що сприяють засвоєнню комунікації; техніки акцентування на процесі комунікації; техніки активізації уяви одержувачів комунікації.

Для реалізації кожної з технік необхідний певний перелік *технологій*. Отже, техніки уникнення вміщують такі технології уникнення: створення ілюзії; цинізму; суперечок; негативного впливу; маніпуляції; усякого роду „розправ над неугодними” (сюди не входять технології маніпуляції цією технологією, коли її використовують для звинувачень або характеристики діяльності будь-кого); припинення спроб тиску.

*До технік встановлення прямого або опосередкованого контакту (на рівні психофізіологічних реакцій) віднесемо наступні технології:* встановлення емоційного контакту; формування позитивних емоцій; виклик почуттєвої реакції на комунікацію; виклик позитивних емоцій при зустрічах віч-на-віч, письмово і у відеоматеріалах; створення відчуття надійності, стабільності, впевненості; створення почуття значущості, уваги; підкреслення спільності і причетності до соціуму; руйнування негативного відношення; руйнування стереотипів і міфів; стимулювання дій споживача інформації; позиціонування діяльності державного службовця; спонукання до активності одержувача інформації; позиціонування бажаної думки; вплив на процес міркування тих, хто приймає комунікацію.

*Щодо активізації зворотної реакції одержувачів комунікації, то технологіями можна вважати наступне:* спрямованість на задоволення потреб одержувача інформації; спрямованість на внутрішньопсихічні потреби індивіда; використання рівня довіри до ініціатора комунікації (ефект авторитету); використання стану споживачів комунікації; створення „гала-ефекту”; створення можливості обговорення інформації з кимсь іншим; створення відчутності комунікації як вербальної, так і невербальної; ефект запам’ятовування інформації; мимовільне запам’ятовування сприймаючими інформації; урахування категорій особистості, які важко переконуються (з обмеженою фантазією і уявою, „внутрішньоорієнтовані особистості”, соціально неконтактні особистості, особи з явно вираженою агресивністю, особи, що виявляють відкриту ворожість до повсякденного оточення); урахування особистісних характеристик аудиторії: стать, схильність до міркувань тощо; урахування особливостей сприйняття індивідів; активізація процесів швидкості сприйняття інформації; викликання певного ефекту сприйняття; викликання осмислення інформації; викликання тривалого впливу; тактильне і сенсорне сприйняття; асоціативний рід індивіда; використання впливової функції жестикуляції, міміки, пантоміміки; використання ефекту несподіванки; використання ефекту упередження;

стимулювання реакції на інформацію; посилення сприйняття за допомогою підключення кількох аналізаторів; розширення каналів сприйняття інформації; залучення уваги; уселяння певних почуттів; активізація одиниці розумової діяльності – „поняття”; вплив на когнітивний, афективний, конантивний рівні сприйняття інформації одержувачами; усунення або зведення до мінімуму почуття тривоги, огороження сфери свідомості від негативних переживань, що травмують особистість.

*До технік підсилення сприйняття інформації віднесемо наступні технології:* введення еталона; гнучкість; зосередження уваги на сприятливих аргументах; багаторазове повторення гасел, текстів; риторичні питання; зосередження уваги на впливі випадкових факторів; звертання до власного критичного досвіду одержувача інформації; використання символів; використання значної кількості аргументів; ілюстрації; використання забобонів; нагадування; проведення протиставлення; створення яскравих, незабутніх образів; використання стереотипів; помітність вербальної і невербальної комунікації; надання неформальної інформації; спрямованість на відвертість, щирість і ефективність передачі інформації; подання тієї інформації, яка необхідна для реагування на пропозиції; певний інтелектуальний рівень комунікації; ідентифікація джерела інформації.

*Техніки активізації мислення одержувача комунікації будуть вміщувати такі технології:* створення міфів; „метафори”; упровадження в повсякденну мову певних слів, мовних форм; підготовка до написання текстів; оформлення тексту; складання тексту; підготовка ілюстрацій змісту; використання слова для роз’яснення, переконання тощо; ефект незвичайності, неординарності за допомогою мовних засобів; спрямованість на стислість текстів, відмінність один від одного; використання словесного еквівалента графічного знака організації; оригінальність вербальної комунікації; ефективність і корисність вербальної і невербальної комунікації.

Враховуючи специфіку управлінської діяльності суб’єктів управління, до технік, що сприяють засвоєнню комунікацій, віднесемо *інші технології:*

позиціонування ціннісних орієнтацій; врахування ціннісних орієнтацій; „розкриття секретів” організації; орієнтація на аудиторію; робота з цільовою аудиторією; активізація непрямой оцінки рівня ініціатора комунікації.

*Техніки акцентування на процесі комунікації поєднують такі технології:* підкреслення значенневої сторони інформації; підкреслення і підтвердження інформації; підкреслення можливостей ініціатора комунікації; створення для одержувача інформації позиції суб’єктів державного управління; орієнтація на поведження тих, хто приймає комунікацію.

*До технік активізації уваги одержувачів комунікації увійдуть такі технології:* демонстрація сильних сторін; демонстрація прикладів дій та їхніх наслідків; демонстрація результатів діяльності; демонстрація результатів за схемою порівняння; демонстрація відкритості інформації для споживача; демонстрація відмінностей діяльності суб’єктів державного управління від інших.

Крім того, необхідно виділити ще кілька *груп методів*, які або можуть бути включені як третя складова до методів внутрішньоорганізаційних комунікацій, або бути виокремлені.

До них віднесемо методи аналізу, контролю, статистичні, наукові, дослідницькі. Їх упровадження в практику дасть можливість проводити ефективну комунікативну діяльність, яка буде досягати поставленої мети.

Таким чином, ймовірна модель комунікативної діяльності суб’єктів державного управління у вимірі методів, технік, технологій може виглядати таким чином: головним елементом виступає одержувач інформації, на якого спрямовані технології, техніки, методи, що є відображенням головної мети комунікативної діяльності та інших її площин (рис. 3.1).

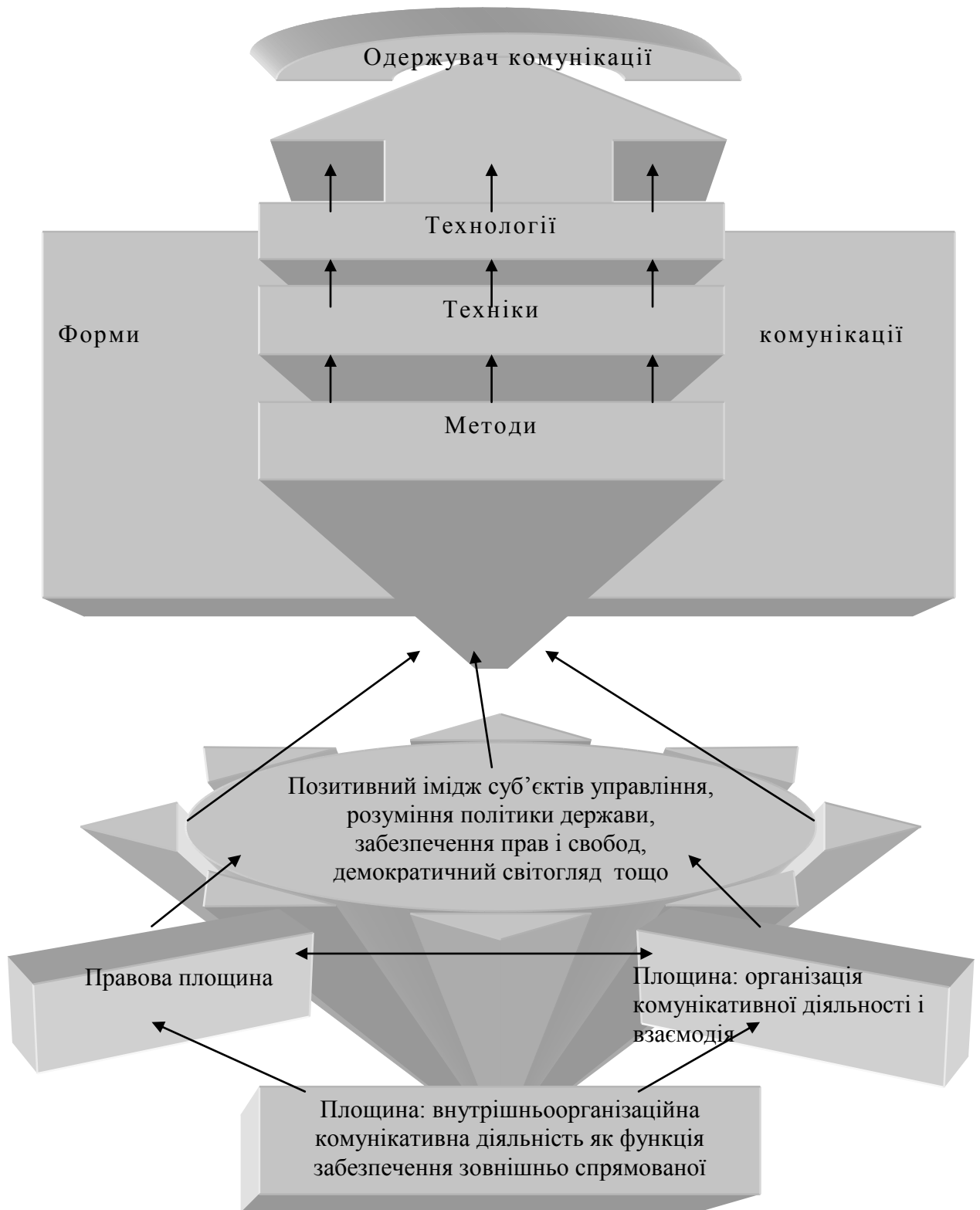


Рис. 3.1. Модель комунікативної діяльності суб'єктів державного управління у вимірі методів, технік, технологій

Утім, без спеціальної підготовки методи, техніки і технології

можуть не принести впливового результату, а перетворяться на формальне використання певних форм комунікації.

Таким чином, будь-яке інформування про діяльність суб'єктів державного управління буде малоефективним, якщо на практиці громадяни будуть постійно стикатись з маніпулятивними комунікаціями.

### **3.2. Підготовка до комунікативної діяльності в державному управлінні**

Проблемі підготовки до професійної діяльності в державному управлінні присвячено багато наукових праць. До такої підготовки існують різні підходи та погляди. Привертає увагу думка В.І.Лугового щодо професіоналізації державної служби, актуальних засад організації національної системи професійного навчання [19]. На питання професіоналізму і загальної культури державного службовця звертає увагу В. Рижих [97].

В аспекті комунікативної діяльності теоретична підготовка має спиратися на кілька загальних положень. По-перше, сама діяльність, її зміст, спрямованість і континуум визначаються державними нормативно-правовими документами. По-друге, організаційні дії, структурні перетворення, заходи, методи тощо залежать не тільки від індивідуально-особистісних якостей, але й від знань, умінь та навичок. По-третє, комунікативна діяльність вимагає орієнтації на одержувача комунікації. По-четверте, такий вид діяльності вимагає гнучкості, яка виявляється в розмежуванні методів між внутрішньо- і зовнішньо-організаційними. По-п'яте, життя і розвиток суспільства не піддається законам, за якими живе організація, і тому вимагають специфічних методів, відмінних від організаційного впливу. По-шосте, як і будь-яка діяльність, вона має свої критерії вимірювання, результати, продуктивність [40].

Варто також відзначити, що в цьому контексті теоретичні знання мають бути практично спрямовані. Інакше кажучи, це ті знання, які мають



дати можливість провести аналіз, вибрати методи і впровадити їх у практику. Саме це вимагає додержання певних умов подання теоретичної інформації.

Особливістю теоретичної підготовки в аспекті комунікативної діяльності є те, що необхідно відійти від звичного економіко-правового підходу до державного управління. В голову кута варто ставити суспільство, яке не є знеособленою субстанцією, а складається з певних особистостей, груп, прошарків тощо. Останні мають свої норми, ментальні властивості, психологічні характеристики тощо і відповідно сприймають державних службовців. Тобто є ситуація, яка характеризується тим, що на відношення до суб'єктів державного управління впливають не їх бажання, наміри, дії, зусилля, щодо формування визначеного образу, а те, як вони сприймаються іншими.

Також у теоретичній підготовці було б доцільно приділяти більшу увагу проблемі очікувань одержувача комунікації. При цьому варто враховувати, що існують явні і приховані очікування. Явні – це те, що люди промовляють, відзначають при опитуваннях, тестуваннях, листуванні, спілкуванні віч-на-віч тощо. Приховані – це те, що знає сама особистість або референтна група. Ці дві площини очікувань не збігаються одна з одною. При цьому остання площина очікувань більшою мірою справляє вплив на поведінку і може відображуватися в певних подіях. Необхідно навчити суб'єктів державного управління аналізувати події і в проєктивному вимірі виокремлювати приховані очікування. Сама комунікативна діяльність має враховувати ці особливості очікувань, що може підвищити її ефективність.

Теоретична підготовка має відображуватися в практичній діяльності, у тому числі в організації комунікативної діяльності. Останні, у свою чергу, вимагають конкретних стратегій.

Передусім, *організаційних стратегій*. Останню можна розглядати з позицій діяльності особи. Така стратегія має кілька складових: достойна мета (вона повинна постійно просуватися вперед і ставати все більш вагомою, значущою, достойною); плани (мають бути такими, що можна реалізувати,

але доцільність яких необхідно доказати, вони мають бути творчими); працездатність (вимірюється тим, наскільки людина, яка обмежена часом і організаційними умовами, може продуктивно і творчо працювати, знаходячи нові варіанти вирішення задач); техніка вирішення завдань (вона споріднена з технікою винахідництва: визначити проблему, яка здається такою, яку важко вирішити; знайти протилежності, які роблять завдання таким, яке важко вирішити; сформулювати протиріччя; знайти засоби вирішення протиріччя, і це буде вирішенням завдання); уміння „тримати удар” (мається на увазі те, що необхідне вміння рухатися до мети попри всі умови; це вважається характеристикою творчої людини; боротьба повинна приводити до пошуку нових шляхів вирішення проблеми, більш творчих для розв’язання певних звичних завдань); результативність (мається на увазі готовий комунікативний продукт і реагування на нього); підрахування часу (аналіз його продуктивності), який було витрачено на ті чи інші комунікативні дії.

Також у теоретичній підготовці необхідно розмежовувати *види комунікацій*: внутрішньоорганізаційні і зовнішньоорганізаційні як такі, що різняться за цілями та методами, техніками, технологіями. Доцільно ґрунтуватися на тому, що комунікативна діяльність – це певна система, яка повинна мати відповідний рівень розвитку. до останнього віднесемо наступні складові: адаптивність (здатність пристосовуватися, не втрачаючи своєї ідентичності); динамічність (здатність змінюватися, просуватися на новий рівень); постійний розвиток (здатність бути ефективною); результативність (на рівні формування емоційної оцінки у громадян); гнучкість (здатність модифікуватися і впливати як у ситуації стабільності, так і в ситуації невизначеності, критичності, кризи тощо); вірогідність (відображення сприйняття, яке має тимчасовий характер і є імовірнісним за сутністю); змістовність (здатність відображувати не формальний бік, а змістовний).

Виходячи з усіх цих положень теоретична підготовка може мати певну спрямованість. Останню можна представити у вигляді напрямів теоретичної

підготовки державного службовця в аспекті комунікативної діяльності і змісту цих напрямів.

Водночас, необхідно відзначити, що сама теоретична підготовка має стати підґрунтям для практичної діяльності. Кожний напрям теоретичної підготовки має включати пояснення і наочну демонстрацію використання тих чи інших методів, технік, технологій. Останні мають певні алгоритми або творчі стратегії здійснення на практиці. Імовірно, що саме на цей аспект комунікативної діяльності державного службовця має бути спрямована теоретична підготовка.

Реалізація цих положень була проведена в процесі навчання державних службовців у розрізі дисципліни „Мистецтво ділового спілкування”. Для дисципліни були визначені основні складові освітньо-кваліфікаційної характеристики (ОКХ) і освітньо-професійної програми (ОПП). Оскільки дисципліна за своєю назвою, змістом і спрямованістю є практичною, відповідно зроблено акцент на визначені навичок, яких мають набути слухачі відповідно до галузевих стандартів вищої освіти України.

Підготовка програми навчальної дисципліни та її методичного забезпечення ґрунтувалась на двох основних характеристиках самого процесу ділового спілкування державного службовця і його відмінності від ділового спілкування, яке притаманно менеджменту в будь-якій організації. Ці складові відповідають також освітньо-кваліфікаційним характеристикам і освітньо-професійним програмам.

По-перше, це спрямованість ділового спілкування державного службовця, яка поєднує в собі наступне: формування думки населення щодо діяльності державних службовців; роз’яснення політики держави; розуміння філософії державного управління; прийняття стратегії управління; розвиток організаційної взаємодії (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Спрямованість ділового спілкування суб'єктів державного управління

По-друге, це площини ділового спілкування державного службовця, які поєднують в собі такі складові: нормативно-правові вимоги; загальні особливості ділового спілкування як засобу професійної діяльності; методи, техніки і технології ділового спілкування; особливості двосторонніх зв'язків у діловому спілкуванні. Виходячи з цього було розроблено структуру дисципліни „Мистецтво ділового спілкування”.

Програма складається з трьох розділів. Розділ I „Нормативно–правове підґрунтя процесу ділового спілкування в державному управлінні” спрямований на: висвітлення особливостей комунікацій як внутрішніх, так і зовнішніх; визначення вимог до ділового спілкування державного службовця; формулювання взаємодії з громадськістю як виду ділового

спілкування державного службовця; розмежування зовнішньо спрямованих та внутрішньо спрямованих комунікацій; характеристику місця і ролі ділового спілкування державного службовця в його професійній діяльності.

Розділ II „Загальна характеристика ділового спілкування як засобу професійної діяльності” спрямовано на: визначення рівнів спілкування; оволодіння психологічними факторами спілкування; визначення факторів впливу на ефективність ділового спілкування; розуміння переговорів як традиційної форми ділового спілкування; характеристику механізмів міжособистісної взаємодії; описання комунікативних здібностей і способи міжособистісної взаємодії; методи регулювання поведінки; цілеспрямоване проектування ситуації.

Розділ III „Методи, техніки, технології ділового спілкування в державному управлінні” спрямовано на визначення і оволодіння сучасними напрямками ділового спілкування, у тому числі: переконання; маніпуляцію; вплив; методи „програмування”; внутрішньоорганізаційні методи ділового спілкування; методи, техніки, технології масових комунікацій; маніпуляцію, як елемент вербальної взаємодії; особливості двосторонніх зв’язків у діловому спілкуванні; написання текстів; інтеракції у спілкуванні; особливості масових комунікацій.

Спираючись на загальну схему вивчення дисципліни, було визначено мету дисципліни: надати слухачам знання і сформувати практичні вміння і навички фахівців з державного управління в галузі ділового спілкування. Реалізація такої мети вимагає вирішення певних завдань, які мають перебувати у певній послідовності і взаємозв’язку: надання основ знань з комунікацій, комунікативної діяльності, спілкування; розвиток умінь щодо використання теоретико-методичних основ спілкування в практичній діяльності; формування навичок практичного застосування сучасних методів та прийомів ділового спілкування як у внутрішньоорганізаційних, так і у зовнішньоорганізаційних комунікаціях; формування навичок практичного впровадження результативних методів, технік і технологій ділового

спілкування у сфері державного управління (рис. 3.2.).

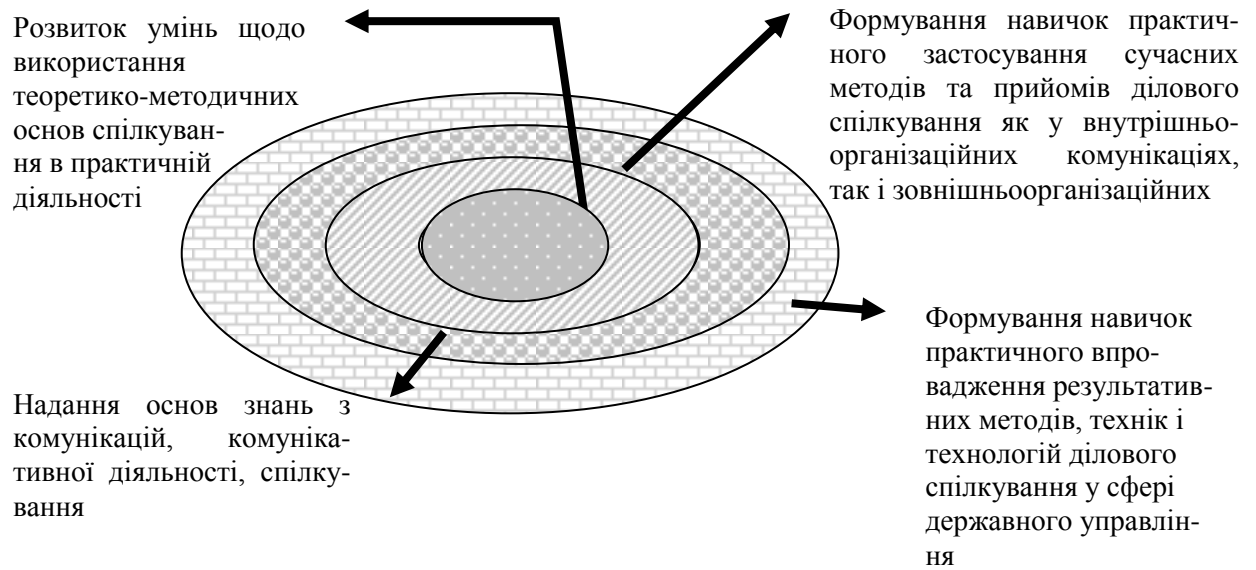


Рис. 3.2. Завдання вивчення дисципліни „Мистецтво ділового спілкування”

Усе це стало підґрунтям для визначення методів викладання дисципліни: лекції; ділові ігри; тренінгові завдання; інтерактивні форми навчання (різновиди мозкових атак); дискусії; вікторини; тестові заміри змін у процесі навчання на рівні особистості; експериментальне комп’ютерне тестування (рис. 3.3).

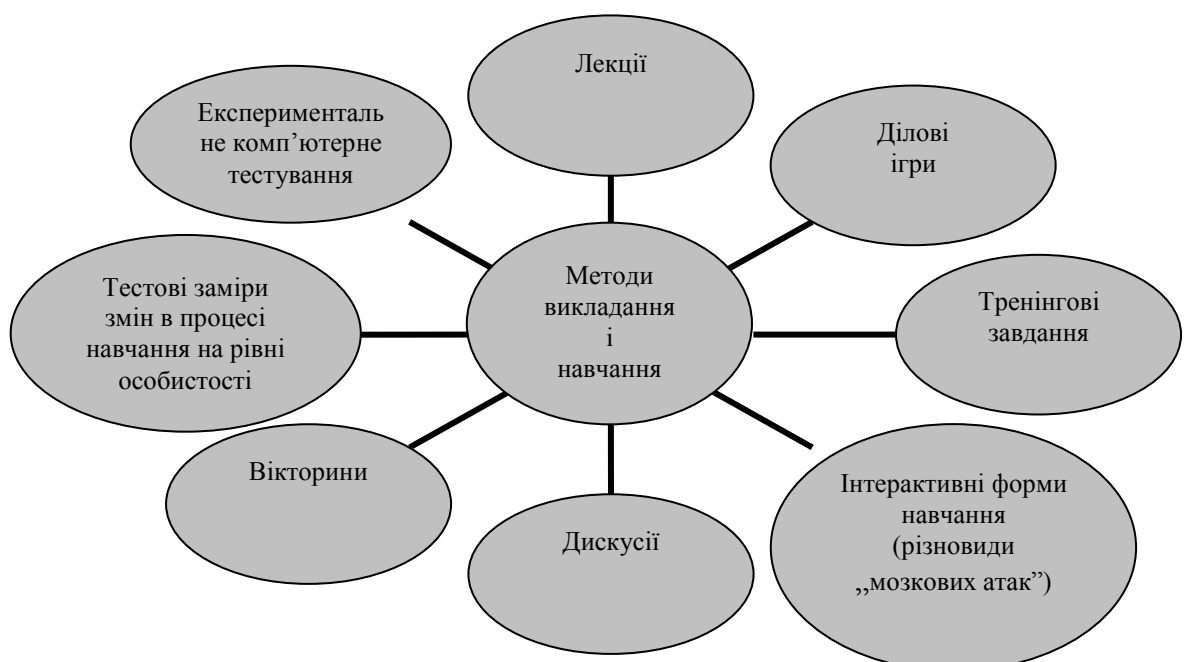


Рис. 3.3. Методи викладання дисципліни

### „Мистецтво ділового спілкування”

Для реалізації процесу навчання було підготовлено певне методичне забезпечення дисципліни: робоча програма дисципліни, опірний конспект лекцій, методичні рекомендації для практичних занять, слайди для використання технічних засобів навчання і для дистанційного навчання; розроблено комп’ютерне тестування.

Підсумовуючи, можна визначити, що на ефективність діяльності державного службовця впливають зміни у свідомості, які відбуваються в процесі навчання. Якщо ці зміни стосуються діяльності, загальної інтернальності, відносин, то це зміни, що впливають на результати професійної діяльності. Оскільки ефективність комунікативної діяльності можна виміряти відношенням та різними оцінками з боку одержувачів комунікації, а також рівнем емоційної оцінки, то навчання має формувати ті навички, які приведуть до позитивних результатів. Отже, формування навичок комунікативної діяльності виступає складовою її ефективності.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо структурної побудови інформаційно-комунікативних підрозділів в органах державної влади**

У цьому підрозділі пропонуємо практичні рекомендації щодо можливості створення інформаційно-комунікативних підрозділів органів місцевого самоврядування, яка прямо передбачена Законом України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування”. Інформаційно-комунікативні підрозділи в системі виконавчих органів рад, відповідно до ст. 6 цього Закону, можуть створюватися у формі інформаційних управлінь, інформаційно-аналітичних служб, прес-служб, прес-центрів, управлінь і центрів громадських зв’язків, прес-бюро, апаратів прес-секретарів та апаратів прес-аташе.

Іншими словами, назва такого підрозділу може бути різною, але функціонально вони мають відповідати за збір, аналіз, обробку та оперативне

надання інформації засобам масової інформації. Законом України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування” визначено, що для висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування інформаційні служби мають право використовувати такі форми підготовки та оприлюднення інформації: 1) випуск і поширення бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо; 2) проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв’ю з керівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації; 3) підготовка і проведення теле- і радіопередач; 4) забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів місцевого самоврядування; 5) створення архівів інформації про діяльність органів місцевого самоврядування; 6) інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України [92].

Зазначимо, ці функції інформаційно-комунікативних підрозділів стосуються лише висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування. До того ж, функціональне призначення такого інформаційно-комунікативного підрозділу значно ширше – здійснення як інформаційної, так і аналітичної (або інформаційно-аналітичної) та комунікативної (райтерської) діяльності. Для оптимального розуміння сутності інформаційно-аналітичної діяльності відповідних підрозділів органів місцевого самоврядування у попередніх дослідженнях [49] проаналізовано складові цього системного утворення: “інформаційна робота”, “аналітична робота”. Процес інформаційно-аналітичної роботи – сукупність спрямованих на визначений об’єкт технологічних процедур, виконання яких у певній послідовності із використанням технічних засобів забезпечує вирішення визначеного завдання. Інформаційно-аналітичну роботу посадових осіб органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) доцільно розглядати як



симбіоз відповідних процесів, форм та засобів реалізації інформаційної та аналітичної складових.

Ефективність аналітичної роботи залежить від якості зв'язків між суб'єктами інформаційно-комунікативної діяльності. Комунікація у контексті розвитку місцевого самоврядування є головною складовою роботи посадової особи ОМС та є важливим елементом взаємодії з членами громади.

Інформаційно-аналітична діяльність характеризує сукупність операцій, пов'язаних із оцінкою стану керованого об'єкта, пошуком шляхів покращення його діяльності або усунення небажаних впливів із боку ситуації, що виникла. Для цього використовується зібрана і опрацьована інформація про конкретну мету та чинники, що породили відповідну ситуацію. Аналітична діяльність "обслуговує" всі етапи процесу місцевого самоврядування, надаючи можливі варіанти його здійснення.

У широкому значенні під інформаційно-аналітичною діяльністю ми будемо розуміти процес збору та обробки (аналізу та синтезу) інформації. Щодо аналітичної (інформаційно-аналітичної) діяльності підрозділу ОМС, то це поняття може бути визначене як вид управлінської діяльності, яка складається з:

- 1) моніторингу інформації, яка стосується органів самоврядування та громади загалом;
- 2) встановлення основних тенденцій, закономірностей суспільного розвитку в соціальній, економічній, політичній площині;
- 3) виявлення у цих тенденціях сфер інтересів громади та органів самоврядування;
- 4) підготовки пропозицій до реагування (або альтернативних варіантів реагування) на суспільні виклики з боку ОМС;
- 5) підтримки рішень органів місцевого самоврядування (у формі інформаційно-аналітичного супроводу, оцінки ризиків від рішення органу самоврядування, контролю за реалізацією рішення, відслідкування реакції на дії органів).

Іншими словами, при підтримці управлінського рішення інформаційно-аналітична діяльність виконує кілька основних функцій: прогнозування, планування, підготовка до прийняття управлінського рішення, розробка чи замовлення на розробку методичних матеріалів.

Аналітична діяльність інформаційно-комунікативного підрозділу має базуватися на основі здійснення моніторингу інформації з відкритих і закритих джерел. При відстеженні інформації необхідно перевіряти інформацію на відповідність кільком критеріям: достовірність інформації (підтвердження інформації фактом); об'єктивність інформації (підтвердження інформації з кількох джерел); своєчасність (оперативність) інформації.

Моніторинг інформації містить:

1) моніторинг рішень органів державної влади (далі – ОДВ) та ОМС через інформаційні стенди, Інтернет-сайти органів влади, публікації в комунальних і державних ЗМІ;

2) моніторинг інформації, що публікується місцевими засобами масової інформації (моніторинг місцевих ЗМІ) – йдеться про публікації про події і явища, які становлять інтерес для ОМС;

3) моніторинг публічно оголошених заяв представників органів державної влади і місцевого самоврядування, партійних організацій, знакових фігур бізнес-середовища (прес-конференції, публікації в ЗМІ, на інтернет-ресурсах);

4) моніторинг інформації, що публікується центральними ЗМІ, яка стосується конкретної громади.

При моніторингу інформації доцільно звертати увагу на такі ризики для діяльності ОМС (приблизний перелік ризиків, які можуть аналізуватися службами зі зв'язків із громадськістю):

1) економічні ризики: скорочення планових надходжень до бюджетів; прийняття економічно необґрунтованих рішень із відчуження об'єктів державної чи комунальної власності; скорочення інвестиційної активності;

2) соціальні ризики – погіршення соціального стану громадян та недотримання соціальних стандартів (зокрема зростання заборгованості по заробітній платі, масове звільнення працівників підприємств, недофінансування видатків на виконання делегованих повноважень органів влади тощо);

3) ризики політичного спрямування: акції масового протесту (пікетування, мітинги тощо), переростання акцій масового протесту у нелегітимні форми (перекриття вулиць, перешкоджання роботі органів публічної влади тощо); конфліктні ситуації у взаємовідносинах органів виконавчої влади і місцевого самоврядування; ведення спланованих маніпулятивних інформаційних кампаній, спрямованих на компрометацію посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Інформаційно-аналітичною складовою (або продуктом) діяльності зазначених підрозділів, на нашу думку, вважається:

1) розробка позиційних матеріалів органу місцевого самоврядування щодо суспільно важливих проблем;

2) підготовка аналітичних записок у порядку службової субординації щодо реагування на суспільні виклики відповідно до компетенції органу;

3) за дорученням керівника органу – підготовка проектів рішень органу;

4) підготовка тез та текстів публічних виступів керівника органу, інших посадових осіб, уповноважених представляти позицію органу;

5) підготовка проектів заяв, звернень ОМС до визначених цільових груп громади (члени громади, недержавні інститути, бізнес-середовища, політичні партії тощо);

6) підготовка прес-релізів для ЗМІ, інформаційно-аналітичних довідок, публікацій у ЗМІ;

7) підготовка звітів про діяльність служби.

Натомість райтерська (комунікативна) діяльність інформаційно-комунікативних підрозділів переважно зорієнтована на підготовку: статей

(матеріалів) у центральних, регіональних та місцевих ЗМІ; офіційних заяв органів місцевого самоврядування (як правило, тематичних); інтерв'ювання осіб (зокрема написання відповідей на запитання), уповноважених представляти позицію органу місцевого самоврядування.

Важливим при підготовці текстів є: визначення основної ідеї, пошук фактичного матеріалу, виклад основного матеріалу, висновки. У певних випадках неодмінною складовою є офіційна оцінка ситуації. Іншими словами кожен текст є логічним та завершеним міркуванням.

Текст має відповідати таким *критеріям*: 1) актуальність, своєчасність (оперативність) інформації та реагування. Це означає, що підготовлений текст доповіді, виступу має бути чітко пов'язаний з інформаційним наповненням; 2) компетентність; 3) конструктивність пропозицій та відповідь на питання: “як зробити?”.

Визначимо основні рекомендації до підготовки текстів працівниками (райтерами) інформаційно-комунікативних підрозділів:

1) необхідно опрацювати значно більше джерел, ніж ті, які увійдуть у кінцевий зміст (“тіло”) матеріалу. Це дає змогу автору “вільно” почувати себе в темі, усунути можливі прогалини у знанні теми. Такими джерелами можуть бути: інформація кваліфікованих спеціалістів органів публічної влади (одержання якої відбувається через проведення необхідних консультацій); робота з нормативно-правовими актами (наприклад через офіційний портал Верховної Ради України); інтернет-пошук; офіційні статистичні дані (через Держкомстат);

2) у матеріалі повинна бути на належному рівні наведена доказова база (наявність статистичної інформації – цифри, посилання на експертні оцінки, на публічні заяви офіційних осіб, соціологічні дослідження);

3) всі дані, які стосуються статистичних показників, правової інформації, історичних фактів, посилання на цитати осіб у тексті тощо мають пройти детальну перевірку на достовірність та бути правильно сформульовані;

4) необхідно максимально уникати аббревіатур та незрозумілих скорочень;

5) у публікаціях потрібно вживати асоціативні образи (особливо при формулюванні заголовків);

6) публікації мають бути написані зрозумілою мовою та бути легкими у сприйнятті, при цьому образність не повинна перевантажувати текст (не більше 2 – 3 образів).

Типовими інформаційними приводами, по яких мають готуватися матеріали, можуть бути: 1) дії, заяви політичних груп (партій, фракцій, політичних лідерів); 2) акти та дії органів публічної влади, рішення судів; 3) заяви вищих посадових осіб, народних депутатів України, які можуть мати негативні наслідки (потенційні загрози або ризики) для життєдіяльності громади та функціонування місцевих органів влади; 4) діяльність бізнес-структур; 5) корупція в органах публічної влади; 6) загальні проблеми України, областей, об'єднаних територіальних громад тощо.

Матеріали та заходи, які готують інформаційно-комунікативні підрозділи виконавчих органів місцевих рад можна умовно поділити на іміджеві, інформативні та роз'яснювальні. Зважаючи на Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”, кожна місцева рада самостійно формує структуру апарату виконавчих органів, відповідно винятково до її компетенції віднесено й створення інформаційно-комунікативних підрозділів, однак єдиного методологічного підходу до їх формування не існує [110].

Закономірно, що спеціалізуючись на зв'язках із зовнішнім (громадським) середовищем, інформаційно-комунікативний підрозділ значною мірою працює із різними інформаційними ресурсами, зокрема інформаційними матеріалами ЗМІ, політичних партій, громадських організацій та інституцій. Водночас помилково думати, що інформаційно-комунікативний підрозділ – це лише підрозділ вивчення зворотних зв'язків.

Один із основних видів інформаційної роботи – ретрансляція посилів, інформації органу самоврядування, його посадових осіб, інформування про ініціативи органу, про розробки, які ведуться в органі тощо. З огляду на це, є необхідність ефективної комунікації всередині апарату органу місцевого самоврядування, суб'єктом якої є інформаційно-комунікативний підрозділ. У цьому контексті є доцільним ухвалення радою відповідного Положення (як варіант, розпорядження міського голови), яким необхідно передбачити періодичне (щоденне, щотижневе, за потребою) надання інформації до інформаційно-комунікативного підрозділу про діяльність інших структурних підрозділів апарату органу місцевого самоврядування. Крім того, є доцільним у кожному підрозділі апарату визначати відповідальну посадову особу, яка б оперативно надавала потрібну інформацію на запит інформаційно-комунікативного підрозділу. Доцільно також передбачити обов'язковість присутності представників інформаційно-комунікативних підрозділів на засіданнях, нарадах, які проводяться в органі місцевого самоврядування. Як варіант, можна запропонувати такий порядок взаємодії підрозділів апарату в інформаційній сфері:

1) підрозділи апарату за власною ініціативою можуть подавати свої пропозиції до інформаційно-комунікативного підрозділу щодо реагування на можливі суспільно значимі ризики;

2) підрозділи апарату щодня до 12 години подають до інформаційно-комунікативного підрозділу необхідні інформаційні матеріали, які стосуються безпосередньої роботи підрозділу над значимими для членів територіальної громади проектами актів органів місцевого самоврядування, іншими документами, ініціативами;

3) підрозділи апарату на вимогу керівника інформаційно-комунікативного підрозділу зобов'язані негайно або у термін, що не перевищує 2 (двох) годин, надавати інформацію, відповідно до компетенції підрозділу;

4) у випадку, якщо йдеться про надання опрацьованої (аналітичної) інформації, термін встановлюється керівником інформаційно-комунікативного підрозділу за погодженням із керівником підрозділу – виконавцем роботи. Всі службові конфлікти щодо взаємодії підрозділів апарату в інформаційній сфері вирішуються в оперативному порядку керівником апарату або головою органу місцевої влади. Інформація структурних підрозділів апарату, а також пропозиції до інформаційного реагування органу місцевого самоврядування, подається до інформаційно-комунікативного підрозділу у формі службової записки відповідно до затвердженої в органі форми. У випадку, якщо інформація надійшла неповною, неналежно опрацьованою, якщо вона містить недоліки регулятивного спрямування, керівник інформаційно-комунікативного підрозділу в усній або письмовій формі повідомляє про це керівника органу – виконавця або посадову особу-виконавця з вимогою вдосконалити документ. При цьому, відсутність реагування на зауваження є підставою для подання доповідної записки на ім'я керівника органу влади;

5) під час роботи над створенням певного інформаційного продукту інформаційно-комунікативний підрозділ може ініціювати створення комісій, експертних та консультативних робочих груп за участю представників інформаційного та інших підрозділів;

б) у випадку, якщо при проведенні прес-конференцій, брифінгів в органі місцевого самоврядування беруть участь фахівці структурних підрозділів апарату, керівник інформаційно-комунікативного підрозділу має право давати вказівки щодо форми і змісту висвітлення тих чи інших питань, що стосуються теми прес-конференції (брифінгу).

Таким чином, у межах здійсненого дослідження нами проаналізовано особливості діяльності інформаційно-комунікативних підрозділів виконавчих органів місцевих рад, на основі чого визначено їх призначення та основні функції (інформаційна, аналітична, комунікативна), а також сформовано ряд висновків, зокрема:

– обґрунтовано, що аналітична (інформаційно-аналітична) діяльність інформаційно-комунікативних підрозділів є видом управлінської діяльності, яка складається з моніторингу інформації, встановлення тенденцій суспільного розвитку, виявлення сфер інтересів громади, підготовки пропозицій до реагування місцевої влади на суспільні виклики, інформаційно-аналітичний супровід її рішень (прогнозування, планування, підготовка до прийняття), оцінки ризиків та здійснення відповідного методологічного забезпечення;

– розкрито основні складові комунікативної роботи виконавчих органів місцевих рад, сформульовано вимоги, визначено критерії, та надано пропозиції щодо підготовки текстів райтерами інформаційно-комунікативних підрозділів;

– на основі аналізу результатів попередніх наукових розвідок [46] та практичного досвіду авторів дослідження, з урахуванням відсутності єдиного оптимального підходу до формування інформаційно-комунікативних підрозділів виконавчих органів місцевих рад, запропоновано рекомендації щодо їх структурної побудови, а саме:

а) у підрозділі доцільно інтегрувати інформаційну, аналітичну (інформаційно-аналітичну) та комунікативну діяльність (зв'язки з громадськістю), що пов'язано із спільним предметом, суб'єктами та об'єктами їх діяльності, зокрема передусім із взаємодією з таким специфічним громадським інститутом, як засобами масової інформації;

б) інформаційно-аналітична діяльність щодо процесів зовнішнього середовища (тобто всіх явищ і подій життя громади чи адміністративно-територіальної одиниці) в розрізі структурних одиниць (відділ, сектор, посадова особа) повинна поділятися за функціональним принципом – на моніторингову, аналітичну, інформаційну (робота з різними джерелами інформації та її поширенням). Функціональні повноваження із зв'язків з громадськістю доцільно поділяти за об'єктами. На структурні одиниці мають



покладатися функції зв'язків із політичними партіями, громадськими організаціями, іншими інститутами громадянського суспільства;

в) необхідно звернути увагу на забезпечення якісного кадрового добору посадових осіб інформаційно-комунікативних підрозділів, насамперед їх керівників, якими повинні бути люди, впізнавані і авторитетні у журналістському середовищі, професійно підготовлені. Професіоналізм керівника підрозділу – це наявність профільної освіти (бажано державно-управлінської, журналістської, політологічної, юридичної), досвіду роботи, компетенцій із написання інформаційних і аналітичних матеріалів, володіння базовими знаннями у бюджетному процесі, земельному законодавстві, наявність добрих управлінських (менеджерських) навиків тощо. Є поширеною практика призначення на ці посади публічних (популярних) осіб громади, що, на нашу думку, є помилкою, оскільки такий керівник підрозділу не повинен “конкурувати” з керівниками ОМС.

### **Висновки до розділу 3**

Описання в дослідженні імовірнісної моделі комунікативної діяльності у вимірі методів, технік і технологій ґрунтується на завданнях щодо реалізації державної політики. Методи для такої діяльності однакові для всіх площин комунікативної діяльності: правової, організації комунікативної діяльності і взаємодії та внутрішньоорганізаційної комунікативної діяльності як функції забезпечення зовнішньо спрямованої. При цьому перші дві розглядаються як рівні, а остання як функція забезпечення перших двох.

Усі методи наповнені техніками і технологіями, які, у свою чергу, вимагають певних алгоритмів упровадження. Під методами розуміємо систему прийомів (технік) для досягнення поставленої мети. Техніка – це сукупність технологій, які спрямовані на досягнення поставленої мети. Технологія – це сукупність знань, умінь і навичок про засоби і способи здійснення певних дій (діяльності) для досягнення поставленої мети.

Розширення континууму методів, технік і технологій дасть можливість більш гнучко і ефективно реалізовувати комунікативну діяльність. Головним елементом у моделі комунікативної діяльності виступає одержувач інформації, на якого спрямовані технології, техніки і методи комунікацій.

## ВИСНОВКИ

У магістерському дослідженні наведено теоретичне узагальнення та вирішення актуальної наукової проблеми щодо комунікативної діяльності в системі державного управління.

1. Теоретичний аналіз підходів і розуміння комунікації в різних галузях науки та соціальних технологіях довів, що загалом дослідження спрямовані на: характеристику та розуміння комунікацій, формування концептуальних підходів до визначень, опису і трактування комунікації як діяльності, опису впливовості комунікацій (і комунікативної діяльності), формування практичних методів, технік і технологій комунікативної діяльності. Показано, що в кожній сучасній науковій галузі та соціальній технології комунікації розглядаються крізь призму основної сфери діяльності людини. Продемонстровано, що всі трактування комунікацій можна звести до певного континууму, який є загальним для всіх галузей наук. Обґрунтовано, що комунікативна діяльність (як діяльність, у першу чергу) має відігравати провідну роль при формуючому впливі в процесі побудови взаємовідносин держави і суспільства. Це, зокрема, розширює можливості суб'єктів державного управління при формуванні довіри до влади.

Показано, що комунікативна діяльність у державному управлінні перебуває в зоні перетину кількох напрямів комунікацій, притаманних іншим галузям науки і практиці. Відповідно до цього комунікативна діяльність суб'єктів державного управління розглядається як система, що зумовлює розширення категоріального апарату. Це, у свою чергу, створює широкі можливості для добору й використання найбільш результативних методів, спрямованих на зниження тиску на органи влади.

2. Доведено, що комунікативна діяльність у державному управлінні як формуючий вплив є мотивованим процесом використання тих або інших комунікативних засобів для досягнення цілей. Вона має визначений зміст

цілей, об'єкт, на який спрямована, засоби і способи, за допомогою яких відбувається її здійснення, когнітивні компоненти, виконавчі компоненти (операції, дії тощо), особистісні компоненти (потреби, мотиви, сенси, цілі, установки), результати діяльності.

Показано, що такий вид діяльності по суті виконує впливову функцію і має свої складові: постановку мети на ґрунті потреб, мотивів та усвідомлення поставленої мети; вироблення плану; визначення і вироблення установок; побудову моделей і схем дій, що передбачаються; здійснення предметних дій; використання певних засобів і прийомів; порівняння ходу діяльності та проміжних результатів з поставленою метою; внесення коректив. Це сприяє організації ефективних взаємовідносин з громадянським суспільством, заснованих на зворотних зв'язках та інформаційних процесах.

Виявлено, що модель комунікативної діяльності в державному управлінні у контексті формуючого впливу може застосовуватися в процесі реалізації державної політики як практичний вид загальної діяльності, як складова процесу взаємовідносин державної влади й суспільства, як система, що об'єднує методи та прийоми, техніки й технології комунікативної діяльності, як зовнішньо спрямована діяльність, що певним чином оцінюється, як потреба або результат розвитку відносин. Показано, що таке розуміння комунікативної діяльності дає можливість вирішити низку практичних завдань відносно формуючого впливу на громадянське суспільство: формування поглядів, цінностей, реальних взаємовідносин, розуміння дій суб'єктів державного управління.

Показано, що методи комунікативної діяльності суб'єктів державного управління об'єднують наступне: роз'яснення, переконування, формування поведінки, стимулювання, інформування, просування, переговори, вплив, пропаганду. Для використання цих методів визначені певні форми, які в свою чергу наповнюються техніками й технологіями. Обґрунтовано, що побудована модель комунікативної діяльності у вимірі методів, технік, технологій дає можливість планомірно і вмотивовано підходити до процесів

формуючого впливу на громадянське суспільство при реалізації державної політики.

3. Проаналізовано особливості діяльності інформаційно-комунікативних підрозділів виконавчих органів місцевих рад, на основі чого визначено їх призначення та основні функції (інформаційна, аналітична, комунікативна), а також сформовано ряд висновків, зокрема:

– обґрунтовано, що аналітична (інформаційно-аналітична) діяльність інформаційно-комунікативних підрозділів є видом управлінської діяльності, яка складається з моніторингу інформації, встановлення тенденцій суспільного розвитку, виявлення сфер інтересів громади, підготовки пропозицій до реагування місцевої влади на суспільні виклики, інформаційно-аналітичний супровід її рішень (прогнозування, планування, підготовка до прийняття), оцінки ризиків та здійснення відповідного методологічного забезпечення;

– на основі аналізу результатів наукових розвідок та практичного досвіду авторів дослідження, з урахуванням відсутності єдиного оптимального підходу до формування інформаційно-комунікативних підрозділів виконавчих органів місцевих рад, запропоновано рекомендації щодо їх структурної побудови, а саме:

а) у підрозділі доцільно інтегрувати інформаційну, аналітичну (інформаційно-аналітичну) та комунікативну діяльність (зв'язки з громадськістю), що пов'язано із спільним предметом, суб'єктами та об'єктами їх діяльності, зокрема передусім із взаємодією з таким специфічним громадським інститутом, як засобами масової інформації;

б) інформаційно-аналітична діяльність щодо процесів зовнішнього середовища (тобто всіх явищ і подій життя громади чи адміністративно-територіальної одиниці) в розрізі структурних одиниць (відділ, сектор, посадова особа) повинна поділятися за функціональним принципом – на моніторингову, аналітичну, інформаційну (робота з різними джерелами

інформації та її поширенням). Функціональні повноваження із зв'язків з громадськістю доцільно поділяти за об'єктами. На структурні одиниці мають покладатися функції зв'язків із політичними партіями, громадськими організаціями, іншими інститутами громадянського суспільства;

в) з метою забезпечення якісного кадрового добору посадових осіб інформаційно-комунікативних підрозділів, насамперед їх керівників, повинні призначатися і бути люди авторитетні у журналістському середовищі, професійно підготовлені. Професіоналізм керівника підрозділу – це наявність профільної освіти (бажано державно-управлінської, журналістської, політологічної, юридичної), досвіду роботи, компетенцій із написання інформаційних і аналітичних матеріалів, володіння базовими знаннями у бюджетному процесі, земельному законодавстві, наявність добрих управлінських (менеджерських) навиків тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В.А. Азбука маркетинга. – СПб.: СОЮЗ, 1998. – С. 120–137.
2. Аналіз ефективності існуючих форм співпраці влади зі ЗМІ та пошук нових механізмів взаємодії, які задовольнятимуть потреби журналістів у відкритості та прозорості діяльності органів виконавчої влади: Результати експертного дослідження / Центр стратег. аналізу екон. перетворень: листоп.-груд. 2015 року. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
3. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 378 с.
4. Бабкіна О.В. Держава і громадянське суспільство: комунікаційні аспекти і протиріччя третього тисячоліття // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалюков, В.М.Бебик та ін.; За заг. ред. В.М.Бебика, С.В.Куніцина. – К.; Сімф.: МАУП, 2013. – С. 8–24.
5. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земляная Е.В. Психология управления. – Х.: ООО „Фортуна-пресс”, 1998. – 464 с.
6. Басалюков В.В. Соціально-психологічні аспекти зв'язків з громадськістю в державних організаціях // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалюков, В.М.Бебик та ін.; За заг. ред. В.М.Бебика, С.В.Куніцина. – К.; Сімф.: МАУП, 2013. – С. 146–152.
7. Бебик В.М. Менеджмент прес-служб в державних організаціях // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалюков, В.М.Бебик та ін.; За заг. ред. В.М.Бебика, С.В.Куніцина. – К.; Сімф.: МАУП, 2013. – С. 101–113.
8. Биков В.Ю. Структура актуальних напрямів (тематики) досліджень проблем дистанційної професійної освіти // Вісн. Акад. дистанц. освіти: наук.-практ. журн. – 2014. – № 1. – С. 22–26.

9. Білінська М.М. Державне управління галузевими стандартами в умовах реформування вищої медичної освіти в Україні: (Монографія). – К.: Вид-во НАДУ, 2014. – 248 с.
10. Блэк С. Паблик Рилейшинз. Что это такое?: Пер. с англ. – М.: Изд-во „Модино-пресс”, 1990. – 239 с.
11. Блэк С. ПР: международная практика. – М.: Издат. дом „Довгань”, 1997. – 180 с.
12. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Издат. корпорация „Логос”, 2000. – 200 с.
13. Вдосконалення механізмів запобігання розповсюдженню продукції засобів масової інформації, що негативно впливає на суспільну мораль: Результати соціологічного дослідження / Укр. ін-т підвищення кваліфікації працівників телебачення, радіо і преси, листоп. – груд. 2014 р. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2002. – 1440 с.
15. Вершинин М.С. Политическая коммуникация в информационном обществе. – СПб.: Изд-во В.А.Михайлова, 2001. – 253 с.
16. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. – К.: КНЕУ, 1998. – С. 185–195.
17. Гансова Е.А. Інформаційна освіта управлінських кадрів // Кадрове супроводження регіональних перетворень: Матеріали наук.-практ. конф. – О.: Вид-во ОРІДУ УАДУ, 2012. – С. 109.
18. Гансова Е.А. Фактори заохочення молодих фахівців до державної служби // Державна стратегія управління місцевим та регіональним розвитком: форми, методи та актуальні проблеми реалізації: Матеріали щоріч. наук.-практ. конф.: У 2 т. – О.: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2004 –Т.1. – С. 27–30.



19. Гарковенко С.С. Маркетинг. – К.: Лібра, 1996. – С. 282–305.
20. Головатий М.Ф. Мистецтво політичної діяльності. – К.: МАУП, 2012. – 176 с.
21. Головатий М.Ф. Політична психологія. – К.: МАУП, 2001. – 136 с.
22. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) // Ефективність державного управління: Зб. наук. пр. – Л.: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. – Вип. 6/7. – С. 440–446.
23. Гречикова И.Н. Менеджмент. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
24. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: (Монографія) / В.М.Князєв, І.Ф.Надольний, М.І.Мельник, В.Д.Бакуменко та ін. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – 320 с.
25. Деякі актуальні питання забезпечення участі громадськості у формуванні і реалізації державної політики: Результати масового опитування // Ін-т соц. та політ. психології АПН, листоп. 2004 р. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
26. Дзоз В.О. Організація взаємодії органів влади і громадськості як основа політичної і господарської стабільності регіону // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалюков, В.М.Бебик та ін.; За заг. ред. В.М.Бебика, С.В.Куніцина. – К.; Сімф.: МАУП, 2003. – С. 90–93.
27. Дніпренко Н.К. Зміна парадигми в державному управлінні інформаційною сферою: комунікативний аспект: Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / ДРІДУ НАДУ при Президентові України – Д., 2006. – 20 с.
28. Доступ до інформації державних органів України через Інтернет: аналіз (оновлена версія). – Ресурс доступу: <http://www.gipi.internews.ua/ukr/activity/analyst/ukr-analysis.doc>

29. Драгомирецька Н.М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця: (Монографія). – О.: Астропринт, 2005. – 280 с.
30. Дрешпак В.М. Концептуальні чинники формування державної політики України у сфері засобів масової інформації: Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / ДРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Д., 2005. – 20 с.
31. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Т.К.Чмут, Г.Л.Чайка, М.П.Лукашевич, І.Б.Осечинська. – К.: МАУП, 1999. – 208 с.
32. Ефективна комунікація між державною службою та засобами масової інформації: Пер. з англ. – Д.: Центр екон., 2010. – 68 с.
33. Закон України про державну службу. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
34. Закон України про інформацію. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
35. Закон України Про звернення громадян. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
36. Закон України про місцеві державні адміністрації. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
37. Закон України про молодіжні та дитячі громадські організації. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
38. Закон України про об'єднання громадян. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
39. Закон України про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
40. Закон України про службу в органах місцевого самоврядування. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
41. Занюк С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. – 352 с.
42. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – СПб.: Союз, 1997. – 241 с.

43. Зимичев А.М. Психология политической борьбы. – СПб.: Санта, 1993. – 160 с.
44. Иванов В.И, Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001. – 325 с.
45. Иванченко Г.В. Реальность Паблик рилейшинз. – М.: Смысл, 1999. –153 с.
46. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування : посібник для муніципальних посадовців / Кирило Рубановський, Оксана Федорович, Андрій Дуда ; заг. ред. : Оксана Федорович ; ГО “Агенство з розвитку приватної ініціативи”. Івано-Франківськ : [б. в.], 2009. 96 с.
47. Інформаційна протидія тероризму. – Луганськ: КОПЦЕНТР, 2002. – 75 с.
48. Казаков В.А. Психологія діяльності та навчальний менеджмент: Підруч-ник: У 2 ч. – К.: КНЕУ, 2000. – Ч. I: Психологія суб’єкта діяльності. – 243 с.
49. Карпенко О. В. Функціонально-технологічні механізми інформаційно-аналітичного забезпечення органів державного управління : дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 “Механізми державного управління”. К., 2010. 256 с.
50. Карпов А.В. Психология менеджмента.– М.: Гардарики, 2000. – 582 с.
51. Керівництво з основ проектного менеджменту: Пер. з англ. / Ін-т проектного менеджменту. – К.: АТ „Віпол”, 1999. – 195 с.
52. Колосовська І.І. Формування іміджу місцевих державних адміністрацій в Україні: Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. – Л., 2004. – 20 с.
53. Куйбіда В.С. PR як умова успішного функціонування органів місцевого самоврядування // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалюков, В.М.Бабик та ін.; За заг. ред. В.М.Бабика, С.В.Куніцина. – К.; Сімф.: МАУП, 2013. –

- С. 153–167.
54. Культура. Ідеологія. Особистість: Методолого-світоглядний аналіз / В.Андрушко, Л.Губернський, М.Михайличенко. – К.: Знання України, 2002. – 578 с.
  55. Куніцин С.В. Діалог як основа стабільності й розвитку // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалюков, В.М.Бебик та ін.; За заг. ред. В.М.Бебика, С.В.Куніцина. – К.; Сімферополь: МАУП, 2003. – С. 63–69.
  56. Лебединська О.Ю. Міський продовольчий комплекс: організація та управління: (Монографія). – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – 272с.
  57. Лісничий В.В., Грищенко В.О. та ін. Сучасний виборчий PR / В.В.Лісничий, В.О.Грищенко, В.М.Іванов, М.В.Кінах, О.В.Радченко, М.І.Тітов, С.О.Топалова. – Сєверодонецьк: Видавн. дім “ЄВРИКА”, 2001. – 480 с.
  58. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Теорія і практика. – К.: Екс Об, 2000. – 511 с.
  59. Луговий В. Партнерство для професіоналізації державної служби: нотатки й роздуми учасника європейського форуму // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 5–9.
  60. Макаренко Є.А. Міжнародна інформаційна політика: структура, тенденції, перспективи: Автореф. дис. ... д-ра політ. наук: 25.00.04. / Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К., 2002. – 41с.
  61. Манипуляція. – Режим доступу: <http://www/delo.obninsk.ru/nlp/nlp28.htm>.
  62. Маркетинг, менеджмент. - 11-е изд. / Ф.Котлер. – СПб.: Питер, 2004. – С. 631–681.
  63. Матвеев С.О. Політична психологія. – К.: ЦУЛ, 2013. – 216 с.
  64. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2003. – С. 310–326.
  65. Моисеев В.А. Паблик рилейшинз. Теория и практика. – К.: АИРА-Р,

1999. – 376 с.
66. Моніторинг громадської думки: Інформ. бюл. – 2010. – № 5. – С. 5–8, 13–14, 27–37.
67. Набрusco В.І. Формування громадської думки в умовах легітимізації політичної влади (масовокомунікативний вимір): Автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.03. / Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К., 2006. – 20 с.
68. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організаціях державного управління: Навч. посіб. / За заг. ред. Н.Р.Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 1998 – 159 с.
69. Нові форми співпраці влади із засобами масової інформації під час формування державної політики, спрямованої на розвиток громадянського суспільства: Результати експертного дослідження / Укр. ін-т підвищення кваліфікації працівників телебачення, радіо і преси, січ. – лют. 2005 р. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
70. Норіцина Н.І. Маркетингова політика комунікацій: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2003. – 120 с.
71. Обрителько Б.А. Реклама і рекламна діяльність: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2002. – 240 с.
72. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2013. – 567 с.
73. Основи психології / За заг. ред. О.В.Киричука, В.А.Роменця. – К.: Либідь, 1995. – 632 с.
74. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 336 с.
75. Паблик рилейшинз. Связи с общественностью в сфере бизнеса. – М.: Ассоциация авторов и издателей „ТАНДЕМ”; Изд-во „ЭКМОС”, 1999. – 352 с.
76. Падафет Ю.Г. Механізми формування іміджу державної установи: Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / ХарРІДУ НАДУ при

- Президентів України. – К., 2005. – 16 с.
77. Павлюк І. Діагностика і погностика брехні. Екскурси в теорію комунікації / [І. Павлюк]. — Л., 2003. — 167 с.
  78. Пашенцев Е.Н. Паблик рилейшинз: от бизнеса до политики. – 2-е изд. – М.: Финиресс, 2000. – 230 с.
  79. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 528 с.
  80. Піча В.М., Хома Н.М. Політологія. – 2-е вид., випр. і допов. – К.: Каравела; Л.: Новий Світ, – 2000–2001. – 341 с.
  81. Політична психологія / За ред. С.О.Матвєєва. – К.: ЦУЛ, 2003. – 216 с.
  82. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. – СПб.: Речь, 2002. – 298 с.
  83. Почепцов Г.Г. Имиджелогия: теория и практика. – К.: Изд-во СП „АДЕФ – Украина”, 1998. – 392 с.
  84. Почепцов Г.Г. Как становятся президентами: избирательные технологии XX века. – К.: Т-во „Знання”; КОО, 1999. – 380 с.
  85. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. - М.: Реал-бук; К.: Ваклер, 2000. – 352 с.
  86. Почепцов Г.Г. Паблик Рилейшинз для профессионалов. – М.: Гефл-бук; К.: Ваклер, 2000. – 624 с.
  87. Почепцов Г.Г. Паблік Рилейшинз: Навч. посіб. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2000. – 506 с.
  88. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 663 с.
  89. Public Relations для громадських (недержавних) організацій: практичні поради на щодень / Уклад. А.Куліш. – К., 2001. – 80 с.
  90. Примак Т.О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку. – К.: МАУП, 2003. – 200 с.
  91. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів: (Монографія) / І.В.Розпутенко, В.О.Гущенко, Н.Г.Протасова, Н.В.Грицяк /

- За заг.ред. Розпутенка І.В. – К.: Вид-во „К.І.С”, 2003 – 224 с.
92. Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України 11 груд. 1999 р. № 2263/1999. – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>
  93. Профессиональная хартия Международного комитета ассоциаций ПР-консультантов ИСО (Римская хартия). – Режим доступу: <http://www.raso.ru/content/view/73/72/>
  94. Психология толп. – М.: Ин-т психологии РАН; Изд-во „КСП +”, 1999. – 416 с.
  95. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – С. 84–110.
  96. Райт Г. Державне управління: Пер. з англ. – К.: Основи, 1994. – 191 с.
  97. Рижих В.М., Глазунов Г.О. Концептуально-історичні аспекти контролю в державно-управлінській сфері України // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр.: У 2 ч. – Х.: Вид-во ХарРІДУ НАДУ, 2003. – № 2 (16). – Ч. 1. – С. 20–28.
  98. Рогожин М.В. Організація зворотного інформаційного зв'язку від суспільства до влади // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалуков, В.М.Бебик та ін.; за заг. ред. В.М.Бебика, С.В.Куніцина. – К.; Сімф.: МАУП, 2003. – С. 114–124.
  99. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999. – С. 20–30.
  100. Серант А.Й. Зв'язки з громадськістю в системі місцевих органів влади (державно-управлінський аспект): Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Л., 2006. – 20 с.
  101. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: (Монографія). – Д.: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.
  102. Сіверський Г. Держслужбовець на кадровій шахівниці // Віче: теорет. і

громад.-політ. журн. – 2005. – № 3. – С. 67–70.

103. Слісаренко І.Ю. Паблік Рилейшинз у системі комунікації та управління. – К.: МАУП, 2001. – 104 с.
104. Слісаренко І.Ю. Заходи PR у системі державного управління // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалюков, В.М.Бебик та ін.; За заг. Ред. В.М.Бебика, С.В.Куніцина. – К.; Сімф.: МАУП, 2003. – С. 58–62.
105. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2000. – 752 с.
106. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ. – К.: МАУП, 2003. – 364 с.
107. Сьомін С.В., Кальниш Ю.Г., Петрик В.М., Остроухов В.В. Державно-церковні відносини: світовий досвід і Україна (історико-політичний аналіз): (Монографія). – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 136 с.
108. Управління за участю громадян: міжнародний досвід та рекомендації для України. – К.: К.І.С., 2004. – 124 с.
109. Участь громадськості у законодавчому процесі: Інформаційно-аналітичне дослідження / За ред. А.М.Євгенєвої. – Режим доступу: <http://www.parliament.org.ua>
110. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : навч.- метод. посіб. / ДП “Укртехінформ”. К., 2013. 250 с.
111. Чемерис А.О., Артим І.І., Рудницька Р.М., Лесечко М.Д. Оцінка ефективності управління в районних державних адміністраціях / За заг. ред. М.Д.Лесечка. – Л.: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. – 296 с.
112. Чукут С., Литвиненко О. Інформаційна політика: Навч. посіб. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. - Ч. 2. – 100 с.
113. Шамрай В., Соляр К. Європейський досвід управління у попередженні злочинності та його використання в Україні органами місцевого самоврядування // Вісн. держ. служби. – 2004. – № 2. – С. 44–47.
114. Шапар В.Б. Психологічний тлумачний словник. – Х.: Прапор, 2004. –



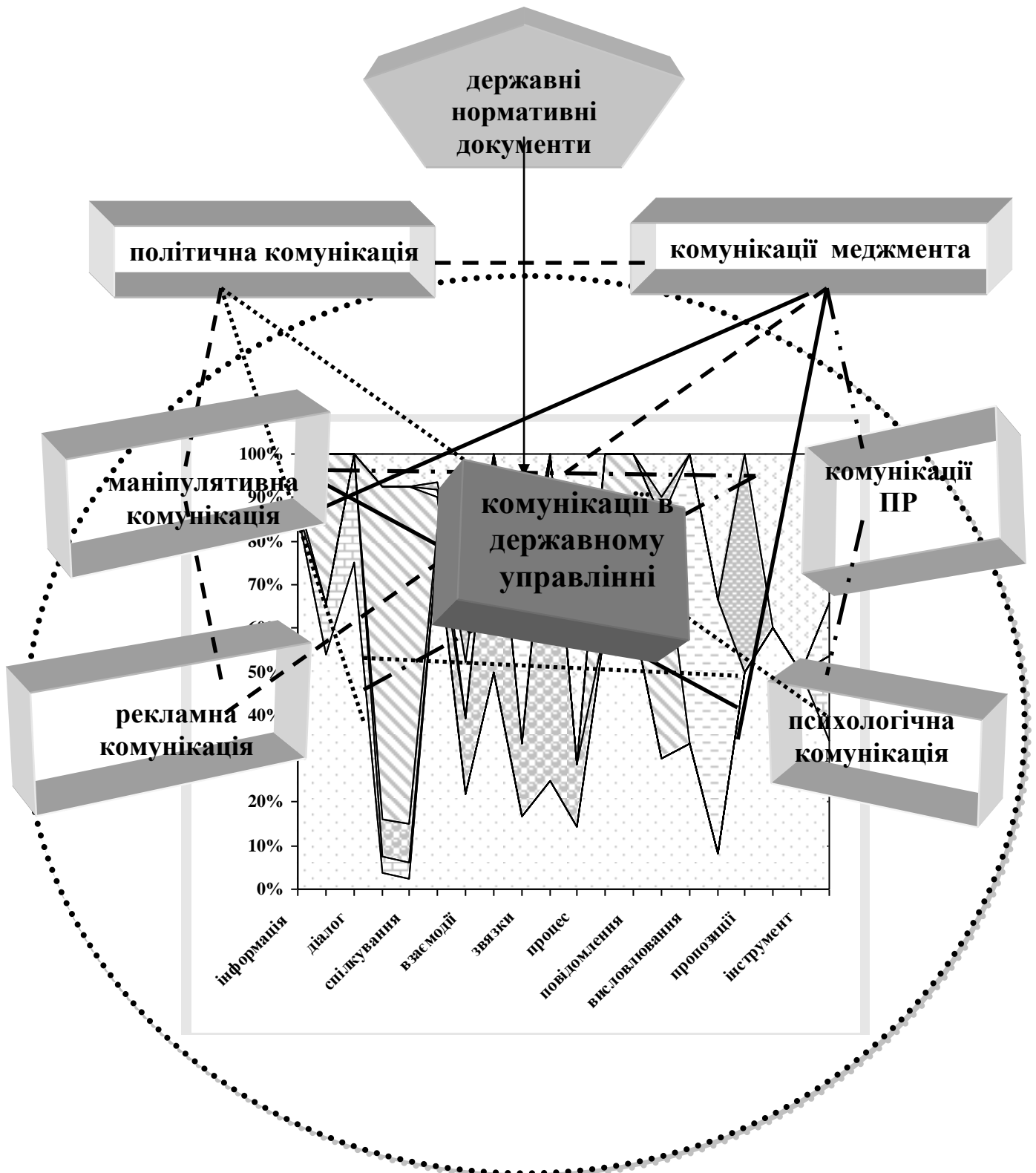
640 с.

115. Шевцов О.Г. Психологічні аспекти урядового PR в сучасних умовах: комунікаційні канали впливу влади на громадську думку // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: (Монографія) / О.В.Бабкіна, В.В.Басалюков, В.М.Бебик та ін.; За заг. ред. В.М.Бебика, С.В.Куніцина. – К.; Сімф.: МАУП, 2003. – С. 140–145.
116. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.
117. Юрчишин В.В. Макроекономічні передумови реалізації Плану дій Україна – ЄС: Навч. посіб. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 16 с.
118. Брич В. Я., Шевченко І. Б. Регіональний ринок праці //Тернопіль: Підручники і посібники. – 2003.
119. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
120. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. № 4. 2015. С.72-76.
121. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств //Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – Т. 5. – №. 2. – С. 36-39.
122. Брич В.Я. Роль міграції робочої сили у формуванні світового ринку праці [Електронний ресурс] / В.Я . Брич, О.А. Оливко // Проблемы развития внешнеэконо-мических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект. – 2010. – С. 737-739.
- 123.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Умовна схема перетинань понятійного апарата моделей комунікацій



## Додаток Б

Схема частоти використання ключових слів  
розуміння комунікації в державному управлінні

норми  
право  
стимулювання поведження

\*виступ \*інформація \*контроль \*процес \*пояснення  
\*розповсюдження \*розгляд \*повідомлення \*вимоги  
\*формування \*упровадження в психіку \*зміни \*деформації  
\*вивчення

\*вносити пропозиції \*відродження \*виховання \*доповідь \*доповідна  
записка \*засідання \*заслуховування \*захист \*коментарі  
\*комунікація \*контакти \*висвітлення \*відповідальність \*відповіді  
\*підтримка \*доручення \*правила \*принципи \*пропаганда  
\*відомості \*зв'язки \*наради \*погодження \*створення \*сприяння \*  
переконання \*активність \*активізація

Додаток В.

Модель зовнішньо спрямованих комунікацій  
суб'єктів державного управління



## Додаток Г

## Таблиця

**Складові ефективності комунікативної діяльності суб'єктів державного управління в контексті нормативно-законодавчих актів**

Елементи визначення ефективності	Декларативна (констатуюча) складова	Практична (діяльнісна) складова	
Проведення нарад	-	-	
Обговорення	-	Обговорення розбіжностей	
	-	Обговорення неурегульованих питань	
	-	Обговорення невирішених питань	
Вирішення проблем і питань	-	Виявлення порушень	
	-	Причин порушень	
	-	Відповідальність осіб	
Знаходження взаєморозуміння	-	По спірним питанням	
	-	З зацікавленими органами і організаціями	
	-	Щодо інтересів зацікавлених осіб	
Погодження розпоряджень	-	-	
Пошук і прийняття рішення	Для узгодження інтересів	-	
	Для вибору лінії поведінки	-	
	Для вирішення конкретної проблеми	-	
	Для надання послуг	-	
Організація діяльності через управління персоналом	Професіоналізм у підготовці і прийнятті рішень	-	
	-	Конкурси при прийомі на роботу	
	-	Вивчення моральних і ділових якостей	
	-	Добір кадрів	
	-	Підготовка кадрів	
	-	Перепідготовка кадрів	
	-	Підвищення кваліфікації кадрів	
	-	Робота з резервом	
	Навички і основи ведення переговорів	-	
	Ділова етика і поведінка державного службовця	Культура спілкування	-
		Політична нейтральність при виконанні обов'язків	-
		Формування іміджу та позитивного ставлення	-
		Держслужбовець повинен дорожити своїм ім'ям та статусом	-
		Шанобливе ставлення до громадян і колег	-
		Дотримання професійної етики	-
Поведінка має відповідати очікуванням громадськості		-	
Поведінка повинна забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби	-		
Аналіз	Аналіз тяганини	-	
	Аналіз формалізму	-	
	Аналіз бюрократизму	-	
	Аналіз обґрунтованості притягнення до відповідальності	-	
	Контент-аналіз ЗМІ	-	
	Аналіз інформаційних потоків	-	
	-	Аналіз управління	
	-	Аналіз державної служби	
	-	Аналіз зв'язків з ЗМІ	
	-	Аналіз зв'язків з громадськістю	
-	Аналіз рівня роботи посадових осіб		

Продовж. табл.

	-	Аналіз відповідності займаній посаді
--	---	--------------------------------------

	-	Аналіз можливостей просування по службі
	-	Аналіз порушень
	-	Аналіз організації роботи із зверненнями громадян
	-	Аналіз результатів вирішення порушених питань у зверненнях
Контроль	Контроль за діями і вчинками, що можуть зашкодити інтересам державної служби	-
	Контроль за умовами і причинами, що призводять до порушень	Контроль за порушеннями
	-	Перевірка усіх звернень громадян
Відповідальність	За порушення щодо інформації про діяльність державної служби і державних службовців	-
	За продуктивність	-
	За підготовку управлінських рішень	-
	За тяганину	-
	За формалізм	-
	За бюрократизм	-
	-	За виконання управлінських рішень
	-	За виконання завдань
	-	За інформаційне забезпечення
	-	За кадрове забезпечення
	-	За виконання функцій
	-	За звітність
	-	За результати своєї діяльності
	-	За роботу зі зверненнями громадян
-	За результати вирішення питань (в тому числі із звернень громадян)	
Надання послуг	Шляхом створення прозорої системи управління персоналом	-
	Здійснюють державні службовці, які обіймають адміністративні посади	-
Організаційні дії, що спрямовані на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави	Використання інформації	-
	Проведення контент-аналізу ЗМІ	-
		Одержання інформації
		Збирання інформації
		Створення інформації
		Опис, підготовка інформації або ділових паперів
		Аналіз інформаційних потреб
		Моніторинг інформаційних потреб
		Організація інформаційних потоків
		Збереження інформації
		Складання розкладу оприлюднення відомостей
	Визначення обсягів оприлюднення відомостей	
	Створення архівів інформації про діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування	
Виховання і просвіта населення	Зміцнення духовних засад суспільства	-
	Збереження духовно-морального розвитку населення	-
	Підтримка та розвиток традицій	-
	Забезпечення виховання громадян у дусі моральності	-
	Виховання любові до рідної землі	-
	Запобігання пропаганді жорстокості	-
	Формування демократичного світогляду, самосвідомості	-
	Формування національної гідності	-
	Просвіта населення з питань державного будівництва, державної служби	-

Продовж. табл.

Обговорення з громадськістю	Проведення громадської оцінки результатів діяльності державних органів	-
	Залучення для обговорення та оцінки програм діяльності державних органів	-
	Визначення рівня задоволення громадянами потреб у послугах	-
	Оцінка громадянами порядку надання послуг та їх якості	-
	Залучення до розроблення і обговорення проектів рішень з питань державної політики	-
	-	Опитування громадян
	-	Проведення публічних обговорень
	-	Публічна звітність державних органів та їх керівників
Забезпечення прав і свобод громадян	-	Залучення експертів
	Сприяти реалізації прав і свобод	-
	Задовольняти законні вимоги громадян	-
	Забезпечувати реальне виконання прийнятих рішень	-
	Запобігати порушенню прав	-
	Приймати заходи щодо припинення неправомірних дій	-
	Приймати заходи щодо скасування незаконних рішень	-
	Забезпечувати поновлення порушених прав	-
	Запобігати переслідування громадян за бажання подати звертання з певних питань	-
	Невідкладно вживати заходів щодо відшкодування матеріальних збитків, якщо їх було завдано громадянину в результаті ущемлення його права або законних інтересів	-
	-	Право громадян на оскарження рішення посадових осіб
	-	Право громадян звертатися в судові органи з приводу бездіяльності державних службовців
-	Право громадян звертатися в судові органи у зв'язку з відмовою прийняти до розгляду звернення громадян	
Взаємодія з громадськими організаціями	Створення умов для взаємодії	-
	Взаємодія з політичними партіями	-
	Взаємодія з громадськими організаціями	-
	Взаємодія з релігійними організаціями	-
	Взаємодія з громадянами (щодо прав та свобод)	-
	Сприяння розвитку політичної та громадської активності, творчої ініціативи громадян	-
	Забезпечення соціального партнерства	-
	Підтримка діяльності молодіжних та дитячих організацій	-
	Створення умов для діяльності об'єднань громадян	-
	Створення можливості фінансової підтримки діяльності молодіжних та дитячих громадських організацій	-
	Сприяння створенню підприємств тощо, які надають послуги молоді і дітям	-
	-	Присутність на заходах, які проводять об'єднання громадян
	-	Здійснювати контроль за додержанням об'єднаннями статуту

Продовж. табл.

	-	Контроль за надходженнями з об'єднань громадян
	-	Одержувати пояснення від об'єднань
	-	Вимагати документи від об'єднань
	-	Контроль за виконанням та додержанням законності об'єднаннями
	-	Контроль за діяльністю об'єднань
	-	Надання інформації об'єднанням і громадянам
	-	Надання методичної та організаційної допомоги з питань соціального становлення та розвитку молоді і дітей
Інформування громадян	Про хід виконання професійних завдань	-
	Про діяльність органів державної влади і органів місцевого самоврядування	-
	Про офіційну документовану інформацію, створену в процесі діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування	-
	Про державну політику щодо дітей та молоді	-
	Про результати діяльності державних органів і керівників	-
	Про роботу державних органів	-
	Про відповідальність державних органів та інших надавачів послуг	-
	Про діяльність державних службовців	-
Робота зі зверненнями громадян	Розв'язання тих проблем з якими звертаються громадяни	-
	Кваліфікований, неупереджений, об'єктивний і своєчасний розгляд звернень громадян	-
	Формування емоційного ставлення громадян до взаємодії і спілкування з владою та її представниками	-
	-	Своєчасна відповідь і проходження по інстанціям
	-	Надання письмових відповідей авторам звернень за наслідками їх розгляду
	-	Письмове повідомлення про результати перевірки заяв, скарг і суть прийнятого рішення
Забезпечення прозорості державної служби	Зв'язки з ЗМІ	-
	Методи і форми оприлюднення в межах квот часу, площ та виділених коштів	-
	-	Експрес-інформація
	-	Інформаційні збірники
	-	Бюлетені
	-	Прес-релізи
	-	Огляди
	-	Прес-конференції
	-	Брифінги
	-	Виступи керівників і відповідальних працівників в пресі
	-	Підготовка і проведення теле- і радіопередач
	-	„Гарячі лінії”
	-	Інтерв'ю



## Додаток Д.

## Підготовка суб'єктів управління до комунікативної діяльності

Таблиця

## Основні напрями підготовки до комунікативної діяльності

Спрямованість теоретичної підготовки	Зміст направлення теоретичної підготовки в аспекті комунікативної діяльності
Державні законодавчі акти і нормативно-правові документи щодо комунікативної діяльності державного службовця	Виділення документів, які за змістом і спрямованістю відносяться до комунікацій, взаємодії, відкритості, прозорості тощо
	Традиційність і інноваційність цих понять
	Динаміка і час змін щодо трактування цих понять в нормативно-законодавчих актах
	Регламентация законодавства в контексті комунікативної діяльності: інформаційна діяльність, впливова функція, етична сторона, проблеми взаємодії, проблеми внутрішньо організаційних комунікацій, професійна підготовка до діяльності тощо
	Взаємодія з громадськістю як відображення системи комунікацій державного службовця
	Спілкування з громадянами крізь призму висвітлення організаційної діяльності державного службовця
	Регламентування діяльності інформаційних служб органів державної влади і місцевого самоврядування як організаційне структурування, але не обмеження в методах, техніках і технологіях, засобах впровадження державної політики
	Вимоги до оголошення відомостей про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому середовищі
	Комунікативна діяльність державного службовця в аспекті прав і свобод громадян в сфері організації певних об'єднань
	Конституційні права громадян на звернення як складова комунікативної діяльності державного службовця
	Поведінка державного службовця, як невербальна комунікація, що здатна формувати суспільну думку
	Права громадян щодо розгляду в судовому порядку проблем взаємодії державної влади і громадськості як вид зворотного зв'язку в комунікативній діяльності державного службовця
	Нормативно-правові документи щодо внутрішньо спрямованих комунікацій
	Володіння комунікативними методами, техніками і технологіями в контексті програм розвитку державної служби України, а також наближення її до стандартів Європейського Союзу
	Особливості комунікативної діяльності державного службовця: зовнішньо спрямовані комунікації та внутрішньо організаційні
Процес реагування на інтереси різноманітних груп	
Процес розуміння інформації, укладеної в законодавчих актах, їхнє трактування і створення правил, каналів впровадження цих законів	
Внутрішні інформаційні потоки	
вивчення поведінки людей, а не управлінських структур і умов праці	
Комунікативна діяльність як потреба в особистісних і міжособистісних взаєминах (спілкування, самоствердження, самоповага, особистісна цілісність індивіда)	
Зв'язки з групами громадян	
Взаємини індивіда й організації	
Інформаційно-комунікаційні аспекти діяльності державного службовця	
Комунікативна діяльність як синтез наукових знань і питань	
Комунікації як складова адміністративної діяльності	
Зовнішньо спрямовані комунікації, як процес взаємного впливу, як засіб зв'язку, як спілкування, як масовий обмін інформацією	
Традиції менеджменту в зовнішніх і внутрішніх комунікаціях державного службовця: загальне і відмінності	

	Комунікації як діяльність, як цілісна, мозаїчна система, що вимагає від індивіда активізації психічних функцій, а також перетворення їх в реальні результати
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Продовж. табл.*

Особливості двосторонніх зв'язків державного службовця і громадськості	Образ державного службовця як детермінанта того, наскільки добре функціонують суспільства
	Популярність різних методів в системі двосторонніх зв'язків
	Моніторингові дослідження щодо рівня сформованості суспільної думки
	Врахування індивідуально-особистісних компонентів індивідуумів, їх якісний склад
	Особливості внутрішніх філософських, соціальних особливостей самого існування суспільної думки
	Зорієнтованість на індивідуальний загально суспільний розвиток держави або регіону
	Розвиток суспільства та суспільні відносини і тенденції впливу
	Масове інформування як загально спрямована комунікація
	Зустрічі віч-на-віч як форма вибіркового аналізу результативності діяльності
	Тенденції уніфікації комунікативної діяльності в аспекті двосторонніх зв'язків
	Модифікація методів взаємодії в залежності від культурних, інтелектуальних тощо розходжень груп
	Комунікативна взаємодія між владою і громадськістю
	Психологічні аспекти взаємодії
	Місце і роль ЗМІ в цій взаємодії
Сучасні напрямки комунікативної діяльності	Процес встановлення і підтримки цілеспрямованого прямого або опосередкованого контакту між людьми
	Взаємозв'язок між трудовою діяльністю і характером комунікацій
	Спілкування, як складова комунікативної діяльності
	Комунікації в аспекті міжособистісного тяжіння, залежності, відносин, соціальних контактів
	Вербальні і невербальні патерни у процесі комунікацій
	Комунікації як засіб аргументації людини до різних життєвих проблем
	Комунікації в аспекті взаємного впливу і емоційної оцінки
	Інтерперсональність комунікацій
	Комунікація як процес обміну інформацією
	Комунікації як вид відносин
	Формування суспільної думки засобами комунікацій
	Комунікації як засіб координації соціально-політичних інтересів
	Вплив на аттитюди і стереотипи
	Комунікації як засіб формування певного іміджу
	Комунікації як засіб мотивації, управління масами
	ПР як форма комунікації
	Комунікації в організації як елемент управління
Впливова, формуюча, маніпулятивна функція реклами	
Мозаїчність комунікації державного службовця	Передача інформації
	Процес спілкування
	Методи та прийоми впливу на поведінку людей
	Процес взаємодії з засобами масової інформації
	Програми стратегічної комунікації
	Ототожнення з терміном „маніпуляція”
	Системний підхід в організації державного управління
	Включення різних видів комунікацій в модель комунікативної діяльності державного службовця