

Національна академія державного управління при Президентові України
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Кафедра інформаційних технологій та інформаційних систем

В.М. Дрешпак

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Навчальний посібник

Дніпропетровськ
ДРІДУ НАДУ
2015

УДК 35.078.3 : 316.776 (477)

ББК 67.401.114(4Укр)

Д73

Рекомендовано до друку вченою радою
Дніпропетровського регіонального
інституту державного управління
Національної Академії державного
управління при Президентіві України.
Протокол № 08/183 від 22.09.2015

Рецензенти:

Липовська Н. А., д.держ.упр., проф., професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України;

Драгомирецька Н. М., д.держ.упр., проф., професор кафедри філософських та соціально-політичних наук Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України

Дрешпак В. М.

Д73 Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / В. М. Дрешпак. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.

ISBN 978-617-7139-14-9

Видання містить навчальні матеріали для аудиторних занять та самостійної роботи з дисциплін: «Комунікації в публічному управлінні» (спеціальності напряму підготовки «Державне управління») та «Комунікації в публічній адміністрації» (спеціальність «Публічне адміністрування»). Матеріали навчального посібника також можуть бути використані під час вивчення окремих тем дисципліни «Інформаційна політика в Україні» (спеціальність «Державне управління»), а також у процесі підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Для слухачів спеціальностей освітньої галузі «Державне управління» та системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, викладачів, аспірантів, докторантів, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування.

© В.М. Дрешпак, 2015

© ДРІДУ НАДУ, 2015

ISBN 978-617-7139-14-9

ВСТУП

Публічне управління як суспільне явище надзвичайно гостро відчуває потребу у встановленні та підтриманні сталих комунікативних зв'язків між його суб'єктами й об'єктами, використанні спеціальних засобів інформаційного обміну, завдяки яким забезпечується та безпосередньо здійснюється управлінський процес. Комунікація є неодмінною складовою управлінської діяльності загалом і публічного управління зокрема. Адже потреба налагоджувати та підтримувати комунікації впливає з самої суті публічного управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення суспільно значимих і суспільно визначених цілей і передбачає: обов'язкове усвідомлення цієї потреби суб'єктами публічного управління, а також регулювання та координацію комунікативної діяльності цих суб'єктів.

Комунікація в публічному управлінні у цілому являє собою процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної влади та публічної політики. Це означає, що сфера поширення цієї комунікації зачіпає не лише саму систему публічного управління, а знаходиться й далеко поза нею і охоплює соціальний простір, що простягається від найвищих суб'єктів прийняття рішень щодо публічних справ до кожного, кого ці справи хоча б частково стосуються. Тобто, до цієї комунікації залучені як суб'єкти, що безпосередньо належать до системи публічного управління, так і ті, що знаходяться поза нею – у громадському та приватному секторах. Відтак, сфера комунікації в публічному управлінні за своїм спрямуванням поділяється на внутрішню і зовнішню, вирішуючи завдання взаємодії суб'єктів як у самій системі публічного управління, так і поза нею.

Проте, навіть з урахуванням таких потужних масштабів поширення комунікацій у публічному управлінні, провідну роль у їх організації та забезпеченні відіграють особи, які здійснюють свою діяльність безпосередньо в системі публічного управління. Комунікативна складова в діяльності висококваліфікованого фахівця у галузі публічного управління полягає у здійсненні результативної та ефективної комунікативної взаємодії із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища органу публічного управління щодо забезпечення реалізації визначених цілей стратегії розвитку публічної сфери (або певної її складової), відповідних проектів (програм), роз'яснення та консультування з питань реалізації зазначеної стратегії, формування й розвитку відповідного зовнішнього та внутрішнього комунікативного середовища органу публічного управління. Серед завдань, які має вирішувати такий фахівець у процесі комунікативної діяльності, насамперед слід назвати такі:

➤ розроблення, реалізація та оцінювання ефективності програм стратегічної комунікації відповідно до цілей і завдань органу публічної влади, забезпечення формування та просування його позитивного іміджу;

➤ консультування організацій державного, громадського та приватного секторів і фізичних осіб з питань публічної політики та публічного управління;

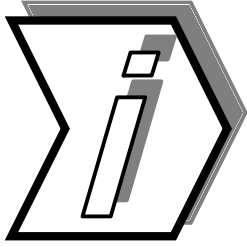
➤ забезпечення результативної та ефективної комунікації із зовнішнім середовищем під час професійної діяльності, у тому числі – між органами публічного управління та організаціями, інституціями громадянського суспільства, громадянами, засобами масової інформації; сприяння функціонуванню механізмів громадської участі у прийнятті та реалізації рішень у сфері публічного управління;

➤ забезпечення результативної та ефективної комунікації під час професійної діяльності у внутрішньому середовищі; здійснення інформаційно-комунікативного забезпечення процесу розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень; вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів із застосуванням сучасних комунікативних технологій.

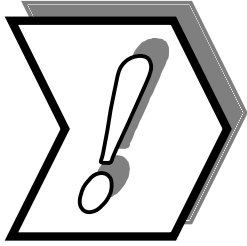
Цей навчальний посібник має на меті допомогти тим, хто навчається, підвищити рівень їх комунікативної компетентності, отримати необхідні знання та уміння, що сприятимуть вирішенню зазначених та інших завдань. Його тематика охоплює навчальний матеріал щодо теоретичних, організаційних і правових складових комунікативної діяльності у публічному управлінні, питань практичного здійснення внутрішньоорганізаційних і зовнішніх комунікацій, специфічних аспектів комунікацій у публічному управлінні.

Наприкінці кожного підрозділу є висновки, які акцентують на найважливіших положеннях цієї структурної частини навчального посібника та контрольні запитання, що дозволять самотійно перевірити рівень засвоєння матеріалу. Розділи завершуються практичними завданнями, виконання яких сприятиме формуванню необхідних умінь, та списком рекомендованої літератури, самотійна робота над якою поглибить отримані знання. Визначення основних термінів, що подані у глосарії, допоможуть краще зрозуміти викладені у навчальному посібнику підходи щодо суті комунікацій у публічному управлінні.

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ



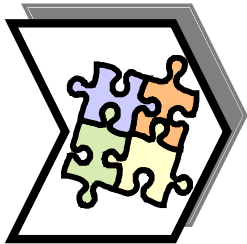
Визначення, довідка, приклад



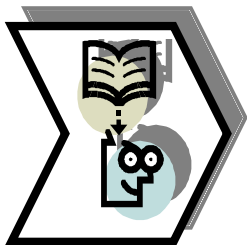
Висновки



Контрольні запитання



Практичне завдання



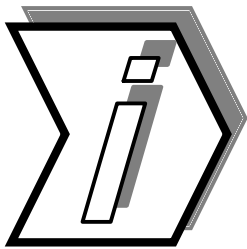
Рекомендована література

1. КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ

1.1. Поняття комунікацій у публічному управлінні

У широкому значенні комунікація – це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певними повідомленнями. Такими суб'єктами є певні особи, групи людей, організації, соціальні інститути, для яких комунікація є необхідним елементом їх соціального буття.

Комунікація є багатоманітним явищем, а відповідно це поняття має різноманітні трактування, де акцентується на тих чи інших його аспектах.



Зокрема, поняття «комунікація» може трактуватися як:

- мовна взаємодія чи здатність переконувати з використанням символів і знаків;
- постійний процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює у певних соціальних системах та між ними;
- процес інформаційного обміну між суб'єктами певної сфери діяльності з метою забезпечення впливу один на одного;
- тощо.

Розрізняють низку видів комунікації залежно від певного параметру, за яким розглядається комунікація.

Наприклад, залежно від типу знакових систем, які використовуються під час комунікації, вона поділяється на вербальну і невербальну. Вербальна комунікація – це взаємодія сторін за допомогою мови, слів. Невербальна комунікація використовує усі інші можливі знакові системи, крім мови. Зокрема, це – встановлені за домовленістю між суб'єктами візуальні сигнали з використанням прапорців, диму, певних зображень, поз, жестів, міміки; звукові сигнали, тощо. Також комунікація може бути усною або письмовою.

За способом взаємодії виокремлюють безпосередню та опосередковану (за допомогою технічних засобів або інших людей) комунікацію, а також формальну (у межах певних встановлених правил) і неформальну. За масштабом комунікації (з урахуванням кількості її суб'єктів) може бути виокремлена міжособистісна, групова та масова комунікація. Міжособистісна комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного за певними характеристиками, групова – в межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо, масова – в межах гетерогенної, розосередженої аудиторії.

За умови багатоаспектності явища комунікації її вивчають з різних поглядів представники багатьох наукових галузей. Відомий український учений у галузі комунікацій Г. Почепцов розглядає такі наукові підходи, що вказують на ті чи інші сторони комунікації як соціального явища¹.

1. Традиційний підхід розглядає комунікацію у межах:

риторики – мистецтва правильного мовлення, науки про те, як впливати на людей своїм мовленням;

філософії та логіки – наук, які дали змогу створити моделі реального спілкування людей;

теорії аргументації – науки, що є, власне, відгалуженням логіки і вчить, як треба переконувати людей, шукати незаперечної аргументації для доказу власної думки або для спростування думки співрозмовника.

2. Загальнотеоретичний підхід, що базується:

на теорії комунікації – науці про теоретичні концепції стосовно загальних питань людського спілкування;

теорії масової комунікації – науці про особливості спілкування з масовою аудиторією;

семіотиці – науці про знаковий аспект комунікації, яка розглядає знак як вільне поєднання значення (змісту) і форми;

теорії міжнародних комунікацій – науці, що розглядає такі різновиди діяльності, як урядові переговори, переклад як засіб міжнародного спілкування, менеджмент конфліктних міжнародних ситуацій.

3. Прикладний підхід, що виходить:

із психоаналізу – науки, яка розглядає комунікативні процеси як такі, що дають можливість зазирнути у підсвідоме, у ту частину нашої психіки, яку звичайно закрито для інших індивідуальною цензурою;

ділової комунікації – науки, яка вивчає найраціональніші способи розв'язування ділових проблем;

теорії інформації – суто прикладної математичної науки;

теорії комунікативних обмінів – науки про стратегію і тактику людської поведінки під час обміну інформацією.

4. Фізіологічний підхід, що сформувався на позиціях:

лінгвістики – науки про мову, яка пояснює мовні форми, що з їхньою допомогою саме й відбувається комунікація;

семантики – науки, що вивчає значення мовних одиниць, бо без формалізації семантики неможливе будь-яке комп'ютерне моделювання людського мислення та спілкування (на ній базується комп'ютерна лінгвістика, штучний інтелект);

соціолінгвістики – науки, яка досліджує зв'язок соціальних і мовних структур;

¹ Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій / Г. Г. Почепцов. – К. : Київський університет, 1999. – 238 с.

психолінгвістики – науки про еквіваленти нових процесів у психіці;
паралінгвістики – науки про процеси, які супроводжують мовну комунікацію, тобто про невербальні комунікації.

5. Психологічний і соціологічний підхід, що ґрунтується на результатах досліджень комунікації у:

психології – науці про поведінку окремого індивідуума, групи людей або народу в цілому згідно з менталітетом;

соціології – науці, що вивчає відносини соціальних структур.

До наведених доцільно додати також управлінський підхід, що спрямований на вивчення комунікації як інструмента управління суспільними процесами і спирається на результати досліджень у галузі:

науки з державного управління, що вивчає цілеспрямовані впливи держави на стан і розвиток суспільних процесів і відносин;

політології, що вивчає політичні процеси та явища, практику політичного управління.

Таким чином, для вивчення комунікації може бути використано різноманітний науковий і прикладний інструментарій різних галузей науки, які, разом з тим, не виключають одне одного, а можуть використовуватися в комплексі.

Одним із ключових явищ у комунікації є власне **комунікативний процес**. Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю суб'єктів. Під час комунікативного процесу реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана з установами контактів) функції комунікації.

У комунікативному процесі можна виділити вісім базових елементів.

1. Відправник (адресант) – суб'єкт (особа, група, організація, суспільний інститут тощо), який генерує ідеї або збирає інформацію та передає її визначеному чи невизначеному одержувачу. Відправник вирішує, яку ідею чи інформацію варто зробити предметом комунікативного обміну, та (за необхідності/можливості) якій цільовій аудиторії та в який спосіб (якими комунікативними каналами) буде адресована ця ідея (інформація).

2. Кодування – це процес перетворення ідей (інформації) у знаки та символи (зображення, звуки, мову, жести тощо), а також форму, придатну для трансляції певними комунікативними каналами (наприклад, радіозвернення голови обласної ради записується українською мовою на цифровий диктофон). У такий спосіб на етапі кодування ідея (інформація) перетворюється у повідомлення. На етапі кодування необхідно з'ясувати, чи буде здатна цільова аудиторія декодувати це повідомлення. Відтак, повідомлення має кодуватися тими знаками та символами і в тій формі, що забезпечить його отримання та правильну інтерпретацію.

3. Повідомлення – ідея (інформація), закодована за допомогою певної сукупності знаків і символів, і підготовлена для передачі в певній формі одержувачу. Закодоване повідомлення сприймається стороннім суб'єктом (який не володіє декодером) лише як сигнал. Так, радіозвернення українською мовою для того, хто її не розуміє, або ж для власника радіоприймача, що не має впевненого прийому цієї радіохвилі, сприйматиметься просто як сигнал зі значенням «хтось про щось говорить».

4. Комунікативні канали – природні та штучно створені комунікативні засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Відправник повинен вибирати найбільш відповідний меті комунікації комунікативний канал, при цьому він може не обмежуватись одним каналом, а використовувати кілька. Наприклад, радіозвернення, записане цифровим диктофоном, можна передати безпосередньо по радіо, розмістити на веб-сайті в мережі Інтернет, транслювати через гучномовці на мітингу. Кожен сигнал може транслюватися лише відповідним комунікативним каналом. Радіозвернення, подане як звуковий файл для опублікування до газети, необхідно буде перекодувати – викладати у формі тексту. При цьому може порушитися зміст самого повідомлення.

5. Шум – природні та штучні перешкоди, що впливають на всі елементи комунікативного процесу і можуть його порушити на будь-якому етапі. До шуму можна віднести перешкоди соціокультурного та техніко-технологічного характеру. Наприклад, особа, яка не бажає слухати радіозвернення голови обласної ради із певних політичних мотивів, вимкне приймач, інша особа не почує цього звернення у зв'язку з тимчасовими техногенними радіоперешкодами.

6. Декодування – процес, під час якого одержувач повідомлення перетворює одержаний сигнал на повідомлення шляхом розпізнавання та належної інтерпретації знаків і символів, за допомогою яких була закодована ідея (інформація).

7. Одержувач (адресат) – аудиторія або особа, яка одержує повідомлення та інтерпретує його. Одержувачем може бути як цільова аудиторія (особа), так і випадкова. Якщо реакція на одержані ідеї (інформацію) не потрібна чи не виникає, то процес комунікації на цьому закінчується. За умови повної інтерпретації повідомлення можна спостерігати чотири основні типи реакції одержувачів повідомлень: а) зміна в знаннях одержувача; б) зміна настанов одержувача; в) зміна поведінки одержувача, г) відсутність будь-яких змін. За певних умов одержувач зобов'язаний або виявляє власне бажання направити відправнику повідомлення-відгук.

8. Зворотний зв'язок – ланка комунікації, призначенням якої є передача повідомлення-відгуку одержувача відправнику. Повідомлення-

відгук спрямовується одержувачем відправнику з метою: а) підтвердження факту одержання повідомлення, б) уточнення змісту повідомлення, в) інформування про власну реакцію на зміст повідомлення. Зворотний зв'язок може відбуватися з використанням тих же комунікативних каналів, за якими надійшло перше повідомлення (каналами прямого зв'язку), або інших. Наприклад, зворотний зв'язок між головою обласної ради, який виголосив радіозвернення, та радіослухачами може відбутися шляхом: трансляції на тій же радіохвилі інтерв'ю з громадянами, які висловлюють свої думки щодо теми звернення, надходження листів громадян до обласної ради, публікації відгуків на звернення у соціальних мережах тощо.

Розмаїття підходів щодо компонування зазначених елементів комунікативного процесу, різного розуміння їх ролі у процесі комунікації та інші фактори обумовили наявність значної кількості моделей комунікації, розроблених науковцями. Початок цим дослідженням поклав американський політолог Г. Лассуел, яким у 1939 – 1940 рр. була розроблена та опублікована у 1948 р. так звана лінійна модель комунікації. Вона поєднувала такі взаємопов'язані елементи: джерело (хто?) – повідомлення (що?) – засіб зв'язку (за яким каналом?) – адресат (кому?) – ефективність (з яким результатом?). Кілька суттєвих доповнень до цієї моделі зробив Д. Бреддок, який додав до неї два важливих запитання: «за яких обставин?» і «з якою метою?».

Наприкінці 1940-х років математик К. Шеннон та інженер У. Уївер, які займалися вирішенням прикладних завдань, пов'язаних із передачею інформації різними каналами зв'язку, виокремили п'ять складових процесу комунікації: джерело, повідомлення, перетворювач сигналу (здійснював кодування та декодування інформації), одержувач сигналу, мета. Також вони передбачили наявність шуму, що впливав на сигнал. У 1970 р. М. Дефлер доповнив модель комунікативного процесу петлею зворотного зв'язку. Також він звернув увагу на проблему значеннєвої відповідності базового повідомлення, відправленого джерелом і відновленого одержувачем, що мало бути показником результативної комунікації.

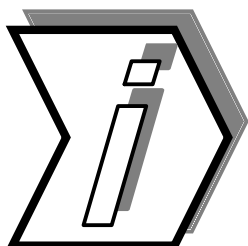
Розроблена нами з метою наочної демонстрації усього комплексу складових комунікативного процесу інтегрована модель комунікації (рис. 1.1) ґрунтується більшою мірою на моделях К. Шеннона, У. Уївера та М. Дефлера і демонструє взаємозв'язок основних елементів, продуктів і процедур комунікативного процесу. У такий спосіб також можна сформулювати комплексне уявлення про перебіг комунікативного процесу як нерозривного поєднання прямого та зворотного зв'язку, що забезпечує завершеність комунікативного циклу та ефективний обмін повідомленнями між суб'єктами комунікації



Рис. 1.1. Інтегрована модель комунікації

Існують також інші моделі комунікації, розроблені з метою вивчення та демонстрації структури комунікативної взаємодії для вирішення завдань різних напрямів діяльності, зокрема у сфері політичних, економічних, соціокультурних відносин.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління. Сутнісно **комунікативна підсистема публічного управління** охоплює суб'єктів взаємодії, інформаційні зв'язки й управлінські відносини, процеси взаємодії суб'єктів управління між собою та з іншими суспільними інститутами. До неї належить також інфраструктура, що забезпечує творення, передавання, пошук й отримання управлінської інформації, тобто інформації, що обертається в цій системі та використовується для реалізації управлінських взаємодій і впливів.



Комунікативна підсистема публічного управління перебуває у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління (організаційною, правовою, кадровою, економічною, іншими) і складається з низки підсистем нижчого рівня, що формують її структуру. Ці підсистеми забезпечують

реалізацію управлінських комунікацій, основними елементами яких, як уже зазначалося вище, є: власне повідомлення, що має свою знакову (семіотичну) форму та зміст (контент); його відправник та одержувач (суб'єкти комунікацій); комунікативний канал; процеси трансляції та сприйняття повідомлення, що включають кодування (створення) та декодування (сприйняття та розуміння) повідомлення.

З позицій структурно-функціонального розгляду комунікативної підсистеми публічного управління та комунікативної діяльності в публічному управлінні можемо виділити чотири притаманні їм основні складові: 1) соціальна складова – це окремі особи та соціальні групи, які є учасниками комунікативної діяльності, джерелами й одержувачами контенту – саме ця складова визначає сутнісні характеристики комунікативної діяльності загалом; 2) технологічна складова – способи та прийоми створення, трансляції, отримання й розуміння, зберігання повідомлень; 3) технічна складова – системи та засоби створення, трансляції, отримання й декодування, зберігання повідомлень; 4) семіотична складова – окремі знаки та знакові системи, які є формою для контенту, його носіями. Таким чином, варто вести мову про таку специфічну рису комунікативної підсистеми як її гетерогенність, що обумовлена поєднанням в одному цілому елементів соціальних, технологічних, технічних і знакових систем.

З огляду на викладені позиції, комунікативна підсистема публічного управління складається з таких підсистем: 1) підсистеми суб'єктів комунікації; 2) технологічної підсистеми; 3) технічної підсистеми; 4) семіотичної підсистеми (рис. 1.2). Кожна з них складається з елементів одного роду та виконує специфічні функції.

Функції комунікативної підсистеми публічного управління у їх взаємозв'язку з функціями публічного управління можуть розглядатися як спеціальні, зорієнтовані на застосування комунікативних засобів, види управлінських впливів держави та інших суб'єктів публічної сфери та їх взаємозв'язків як цілісного суб'єкта публічного управління. Ключовими функціями даної підсистеми є функції: забезпечення інформаційних обмінів, репрезентації та легітимації системи публічного управління, а також забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу.

За спрямуванням можна виокремити внутрішні та зовнішні функції цієї підсистеми. Внутрішні функції спрямовані на створення, неперервне використання та трансформацію (залежно від змін системи публічного управління, її середовища та самої комунікативної підсистеми) інформаційно-комунікаційної структури та семіотичних систем. Основними внутрішніми функціями цієї підсистеми є такі:

➤ формування та підтримання усталених комунікативних зв'язків між елементами системи публічного управління та ними й елементами середовища;

➤ виробництва та зберігання значень і смислів, носіями яких є елементи її семіотичної підсистеми, що забезпечує генерування та збереження управлінської інформації, а також створює «ідейно-смысловий каркас» системи публічного управління.

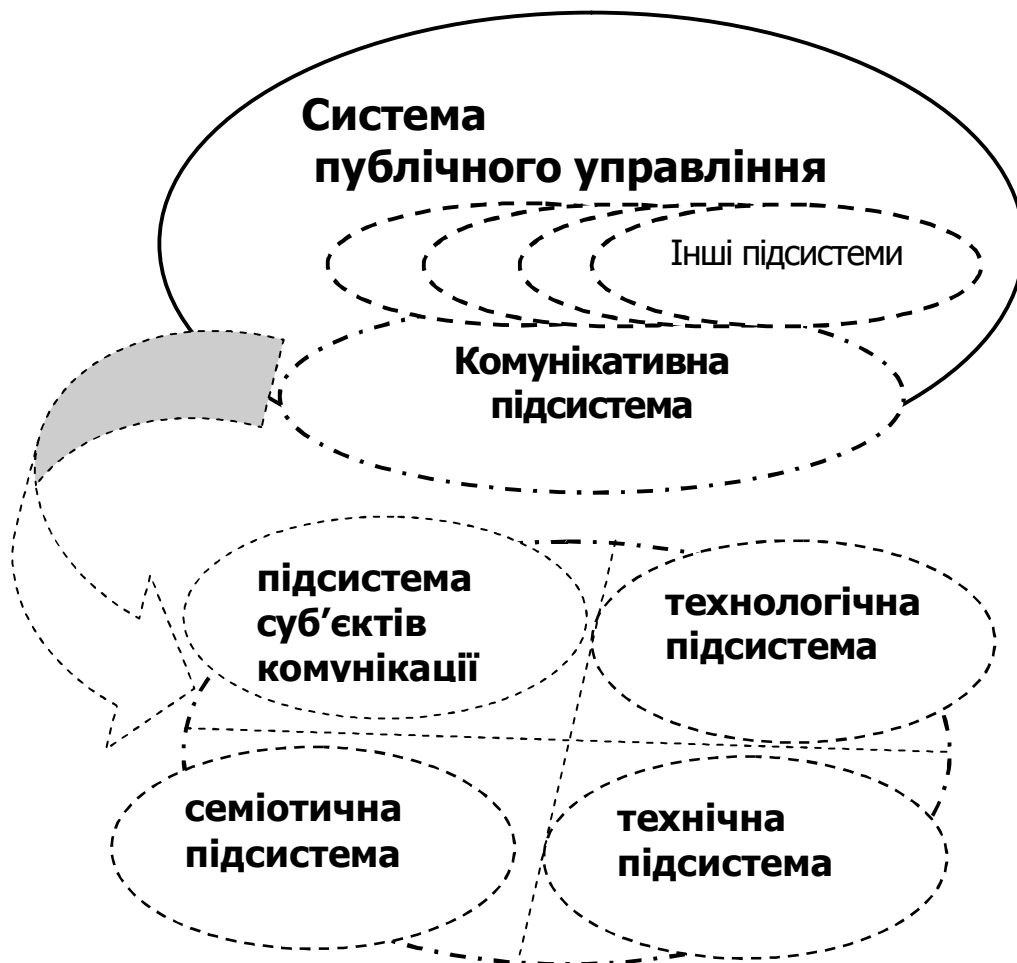


Рис. 1.2. Місце комунікативної підсистеми в системі публічного управління

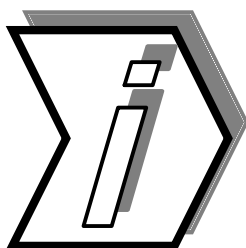
Зовнішні функції спрямовані на забезпечення за допомогою технічних і семіотичних засобів впливів системи публічного управління на внутрішнє та зовнішнє середовище. Основними зовнішніми функціями цієї підсистеми є такі:

➤ трансляційна, що полягає у використанні встановлених комунікативних зв'язків для здійснення обмінів повідомленнями у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

➤ номінативна, що полягає у відображенні через певні семіотичні елементи предметів, явищ і процесів, притаманних системі публічного управління, шляхом встановлення усталених зв'язків між цим означуванним та означником – функція називання цих предметів, явищ і процесів;

➤ соціального управління, що полягає у використанні комунікативних засобів для упорядкування та спрямування діяльності людей, забезпечення її ціннісного наповнення.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні відбувається в межах відповідного комунікативного простору.



Комунікативний простір публічного управління – це соціокультурне середовище, де за участі суб'єктів, що належать до системи публічного управління та її середовища, з використанням відповідних інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури, відбуваються процеси, спрямовані на здійснення функцій публічного управління та обумовлені суб'єкт-об'єктними відносинами в системі публічного управління, і пов'язані з творенням, поширенням та споживанням повідомлень, змістом яких є функціонування системи публічного управління.

До зазначених у сформульованому вище визначенні суб'єктів відносимо: органи державного управління та місцевого самоврядування, ділові кола, неполітичні об'єднання громадян (громадські, професійні, творчі організації, релігійні та інші об'єднання громадян), організації політичних партій, групи творців, поширювачів, споживачів інформації, їх організації (журналісти, блогери, групи в соціальних мережах тощо). Інформаційні ресурси у даному разі включають: окремі документи та масиви документів, бази та банки даних, результати інтелектуальної творчої діяльності. Інформаційна інфраструктура тут поєднує: організаційні структури, що забезпечують творення, поширення, споживання інформації, інформаційно-телекомунікаційні структури, інформаційні технології. Процеси, пов'язані з творенням повідомлень включають: виробництво інформації, переробку (обробку) інформації, тиражування інформації. Процеси, пов'язані з поширенням повідомлень охоплюють передачу та зберігання інформації. Процеси, пов'язані зі споживанням повідомлень, передбачають: пошук інформації, отримання (збирання) інформації, споживання (використання) інформації, захист інформації, утилізацію інформації.

Часто паралельно з терміном «комунікативний простір публічного управління» вживається і поняття «інформаційний простір публічного управління». Проте вони мають не лише спільні риси, але й певні відмінності. Порівняльний аналіз складових інформаційного та

комунікативного просторів публічного управління дозволяє виявити їх спільні, відмінні й особливі ознаки. Цей аналіз доцільно здійснювати за такими параметрами: елементи (з виокремленням основного елемента), відносини, процеси, межі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз складових інформаційного та комунікативного просторів публічного управління

Параметри аналізу	Простори публічного управління	
	Інформаційний	Комунікативний
Елементи	дані, бази даних, інформаційні технології, інформаційні системи, суб'єкти інформаційних відносин	суб'єкт-адресат, повідомлення, системи кодування/декодування повідомлень, комунікативний канал, суб'єкт-адресант, зворотний зв'язок
Основний елемент	інформація як відомості та/або дані	повідомлення як значення, «запаковане» у певну семіотичну форму
Відносини	суб'єкт – інфраструктура – інформація (дані)	суб'єкт – комунікація – суб'єкт
Процеси	творення, поширення, споживання інформації	творення, поширення, споживання повідомлень
Межі	повноваження та функції системи публічного управління	повноваження та функції системи публічного управління, реальна та потенційна аудиторії

Таким чином, спільним для інформаційного та комунікативного просторів публічного управління є те, що вони разом формують комунікативну сферу публічного управління та забезпечують функціонування його комунікативної підсистеми. Але їх функціонування пов'язане з різними аспектами інформаційної діяльності в публічному управлінні – суто роботою з інформацією та обміном повідомленнями.

Схожою є динаміка функціонування цих систем. Межі інформаційного та комунікативного просторів рухливі, оскільки змінюються означувані реалії (об'єкти, суб'єкти, процеси, відносини, процедури публічного управління тощо), постійно модернізуються комунікативні канали, що дозволяє значно розширювати масштаби поширення відповідної інформації, змінюється склад суб'єктів, залучених до всіх процесів і відносин.

Відрізняються ці простори перш за все комплексом і структурою своїх елементів, своїми межами. Інформаційний простір включає усіх суб'єктів інформаційної діяльності в даній сфері, усю сукупність даних, які створюються, переміщуються та зберігаються, пов'язані з цим процеси та відносини. Комунікативний простір включає лише суб'єкти, дані, процеси та відносини, що пов'язані з комунікативними обмінами в даній сфері. У тому числі до комунікативного простору певної сфери мають входити суб'єкти і дані з-поза меж цієї сфери діяльності. Адже в комунікативному просторі відбуваються як внутрішні, так і зовнішні комунікації.

Особливість кожного з досліджуваних просторів – їх центральні, системоутворюючі елементи. Для інформаційного простору центральним елементом є інформація, тобто будь-які відомості та/або дані, що можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. Для комунікативного простору – це оформлене належним чином повідомлення як значення, «запаковане» у певну семіотичну форму.

Здійснений аналіз дозволяє змодельювати взаємне позиціонування інформаційного та комунікативного просторів і системи публічного управління (рис. 1.3).

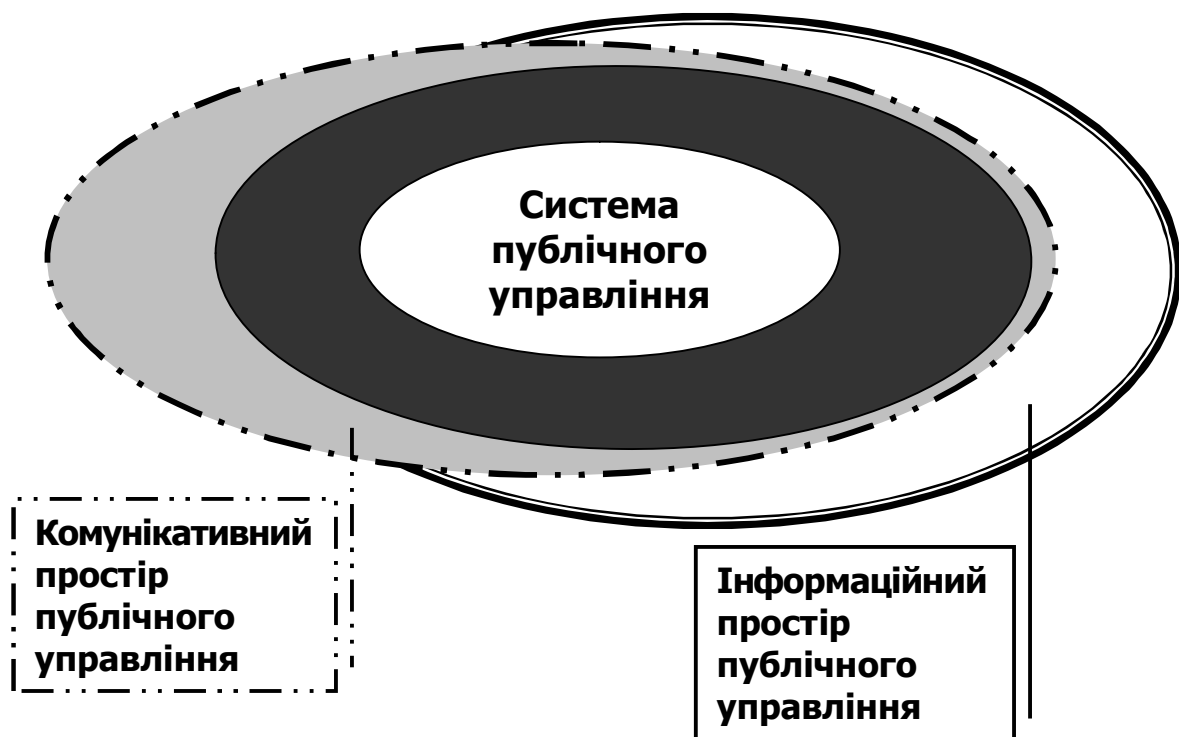
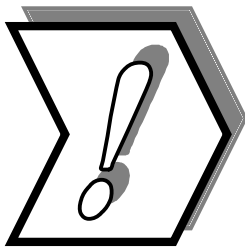


Рис. 1.3. Взаємне позиціонування інформаційного та комунікативного просторів і сфери публічного управління

Місцем перетину інформаційного та комунікативного просторів публічного управління є безпосередньо система публічного управління з

притаманними їй суб'єкт-об'єктними відносинами, управлінськими процесами та процедурами, даними, значеннями та смислами, семіотичними формами. Інформаційний та комунікативний простори публічного управління не збігаються за своїми контурами, що пояснюється описаними вище їх відмінностями. Проте вони мають певну ієрархічну підпорядкованість: окремий інформаційний простір є основою для розгортання комунікативних процесів, що формують комунікативний простір.

Висновки



- Комунікація – це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певними повідомленнями.
- Розрізняють низку видів комунікації залежно від певного параметру: вербальну і невербальну, безпосередню та опосередковану, міжособистісну, групову, масову, формальну і неформальну, інші.
- Комунікація є предметом вивчення різних галузей науки, що пояснює множинність наукових підходів до її сутності.
- У комунікативному процесі можна виділити вісім базових елементів: відправник (адресант), кодування, повідомлення (сигнал), комунікативні канали, шум, декодування, одержувач (адресат), зворотний зв'язок. Розмаїття підходів щодо компонування зазначених елементів комунікативного процесу, різного розуміння їх ролі у процесі комунікації та інші фактори обумовили наявність значної кількості моделей комунікації.
- Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління.
- Комунікативна підсистема публічного управління перебуває у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління і складається з низки підсистем нижчого рівня: підсистеми суб'єктів комунікації; технологічної підсистеми; технічної підсистеми; семіотичної підсистеми. Ключовими функціями комунікативної підсистеми є функції: забезпечення інформаційних обмінів, репрезентації та легітимації системи публічного управління, забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу.

➤ Комунікативна діяльність у публічному управлінні відбувається в межах відповідного комунікативного простору.

Контрольні запитання



- У чому полягає суть комунікації як явища?
- Які є види комунікації?
- Які існують наукові підходи до вивчення комунікації?
- З яких базових елементів складається комунікативний процес?
- Які підсистеми нижчого рівня утворюють комунікативну підсистему публічного управління?
- Що являє собою комунікативний простір публічного управління?

1.2. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії у публічному управлінні

Забезпеченням комунікативної взаємодії у системі публічного управління зазвичай займаються відповідні структурні підрозділи та/або окремі фахівці. Такими підрозділами є: патронатні служби, служби діловодства, персоналу, інші та окремі посадові особи, що виконують їх функції – у частині забезпечення внутрішніх комунікацій; департаменти (управління) інформаційної (комунікативної) політики (діяльності), комунікацій з громадськістю та засобами масової інформації, управління (відділи, сектори) із зв'язків з громадськістю, звернень громадян, з питань внутрішньої політики, прес-служби, прес-центри, а також прес-секретарі, помічники (радники) керівників з питань зв'язків з громадськістю, інші особи – щодо забезпечення зовнішніх комунікацій.

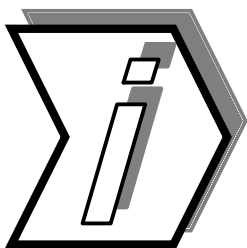
У будь-якому разі, незважаючи на найменування та конкретну функціональну спрямованість такого підрозділу або посади фахівця, їх діяльність має спрямовуватися на забезпечення результативної та ефективної комунікативної взаємодії безпосередньо між посадовими особами та структурними підрозділами певного органу публічного управління, а також між ними і громадськістю, бізнесом, іншими органами влади та ґрунтуватися на таких принципах, що мають реалізовуватися у процесі комунікацій, а саме:

➤ донесення до всіх заінтересованих суб'єктів комунікативної взаємодії інформації, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення і відповідає вимогам: точності, своєчасності, повноти, корисності, доступності;

- презумпція доступності інформації (максимальне оприлюднення). Уся інформація про діяльність органів публічного управління підлягає широкому оприлюдненню (за винятком тієї, що обмежена спеціальними нормативно-правовими актами);
- максимальна інформаційна відкритість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для широкої громадськості – публікація і обов'язкове розповсюдження суспільно важливих документів, за винятком обґрунтованих обмежень;
- заохочення (стимулювання) відкритості управлінських структур;
- обмеження сфери встановлених винятків щодо відмови в отриманні інформації, їх обґрунтування й суворі відповідальність за порушення правил надання потрібної інформації;
- пріоритет «громадського інтересу» – законодавчий захист можливості оприлюднення інформації, навіть якщо вона становить виняток (за наявності для цього достатніх підстав);
- безкоштовність надання інформації органами публічної влади (за винятком тих послуг, які не передбачені чинним законодавством або потребують надмірних витрат).

У процесі комунікативної взаємодії у публічному управлінні також слід дотримуватися вимог щодо якості інформації, яка транслюється. Вона має бути: актуальною й оперативною; достовірною; достатньо повною, всебічною, глибокою; за формою подачі відзначатися простотою, чіткістю; бути доступною для отримання споживачем і пристосованою для передачі відповідними комунікативними каналами.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні здійснюється у внутрішньому та зовнішньому щодо організації комунікативних середовищах, безпосередньо та опосередковано і в найрізноманітніших формах.



Серед найбільш поширених форм комунікації в публічному управлінні, зокрема, варто назвати:

- обмін документами;
- наради, співбесіди, засідання робочих груп, переговори;
- збори, сесії, пленуми, конференції;
- індивідуальний прийом співробітників, громадян;
- спеціальні дні, тижні або навіть конкретні години, призначені для інформування інших органів влади, громадськості й забезпечення «зворотного зв'язку» (наприклад, «День уряду у парламенті», «Тиждень інформування про безпеку дорожнього руху», «Пряма лінія міського голови» тощо);
- зустрічі, «круглі столи», семінари, зібрання

громадськості;

- публічні дебати, тематичні зустрічі, виїзний прийом громадян;

- звіти про розв'язання проблем, опублікування статистичних даних (у вигляді брошур, буклетів, плакатів тощо);

- оголошення результатів проведених опитувань громадської думки, інших соціологічних досліджень;

- повідомлення у ЗМІ, на веб-сайтах, у соціальних мережах;

- брифінги, прес-конференції, участь у прес-турах;

- участь посадових осіб у громадських заходах («толока», ювілей відомої особи, фестиваль народних промислів тощо);

- публічні (громадські) слухання з важливих проблем суспільного життя;

- урочисті події, святкування державних, національних, місцевих, релігійних свят.

Комунікативні підрозділи та окремі фахівці незалежно від масштабу їх діяльності у процесі забезпечення комунікацій органу публічного управління мають виконувати такі **ключові функції**:

- аналітично-прогностичну – вивчення комунікативного простору і напрацювання на цій основі рекомендацій, методів дій, прогнозування тенденцій, які відбуваються в суспільстві, виявлення комунікативних цілей і стратегічних завдань в організації, передбачення комунікативних проблем і ситуацій;

- планування – визначення основних напрямів роботи із аудиторією, мети, методів діяльності та її матеріального і фінансового забезпечення;

- координуючу – налагодження контактів з іншими підрозділами своєї організації, інформування керівництва тощо;

- адміністративну – встановлення організаційних принципів діяльності підрозділу, управління ним;

- виробничу – планування, виробництво та розміщення матеріалів для веб-сайту, ЗМІ, підготовка матеріалів для виступів, інтерв'ю керівників організації, матеріалів для комунікативних заходів з участю громадськості та ЗМІ, розробка соціальної реклами, інше;

- комунікативну – встановлення, підтримання та розвиток зв'язків із громадськістю, ЗМІ, організація та проведення комунікативних заходів тощо;

- консультативно-методичну – надання методичних порад керівництву та співробітникам органу публічного управління, його підрозділів та (у разі необхідності) організацій, нижчих за ієрархією.

Повнота виконання цих функцій, як свідчить практика, багато в чому залежить від кадрового та матеріального забезпечення комунікативного підрозділу, рівня підготовки та завантаження фахівців.

На практиці часто виникають питання щодо місця комунікативного підрозділу у структурі організації та його підпорядкування. За світовою і вітчизняною практикою ці підрозділи підпорядковуються, як правило, безпосередньо керівнику органу публічного управління. Може бути подвійне підпорядкування – керівнику організації та його заступнику, який в комплексі відповідає за внутрішньоорганізаційні комунікації та/або зв'язки організації з громадськістю.

На місце комунікативного підрозділу у структурі організації (а відтак і на його статус, впливовість, авторитет як всередині організації, так і серед громадськості) може впливати багато чинників, починаючи від особистих відносин керівників органу публічного управління та його комунікативного підрозділу до традицій організації чи розпорядчих документів вищих інстанцій. Це передусім суб'єктивні фактори, яких, разом з тим, не можна не враховувати. Проте є й об'єктивні чинники.

Місце комунікативного підрозділу у структурі певної організації визначається принаймні двома такими чинниками. По-перше, місією організації, **ступенем її суспільної значущості**. Чим більше діяльність певного органу публічного управління стосується загальносуспільних проблем (або ж проблем, які хвилюють переважну більшість членів певної територіальної громади), тим актуальнішою є роль її комунікативного підрозділу. Так, нині вже безумовною є наявність підрозділу чи окремого фахівця по роботі із громадськістю та ЗМІ в органах державного управління та місцевого самоврядування. По-друге, визначальним є обсяг інформації, який циркулює у відповідному комунікативному просторі і стосується, чи може стосуватися, сфери інтересів цього органу публічного управління, тобто **ступенем насиченості комунікативного простору**. Наприклад, для певного органу публічного управління в умовах інформаційного простору, де працюють кілька десятків ЗМІ, громадських і політичних організацій тощо створення комунікативного підрозділу буде більш актуальним, ніж в умовах інформаційного простору, де таких суб'єктів – декілька.

З огляду на ці чинники може йти мова про чотири основні моделі позиціонування комунікативного підрозділу у структурі організації. Ключовими параметрами тут є характеристики за осями: «високий – низький» ступінь суспільної значущості організації та «високий – низький» ступінь насиченості комунікативного простору (рис. 1.4).

Низька суспільна значущість організації і низька насиченість комунікативного простору обумовлюють існування **«слабкого»** комунікативного підрозділу. Його діяльність не є визначальною для організації, та й зовнішнє середовище не вимагає такого комунікатора. У

такому випадку цей підрозділ або не утворюють зовсім, або обходяться одним чи кількома спеціалістами, причому навіть без надання їм відповідного статусу (наприклад, доручають окремому службовцю займатися діловодством або періодично готувати прес-релізи та організувати щорічні прес-конференції-звіти). Тобто, хтось із фахівців іншого профілю має доручення забезпечувати внутрішні та зовнішні комунікації.

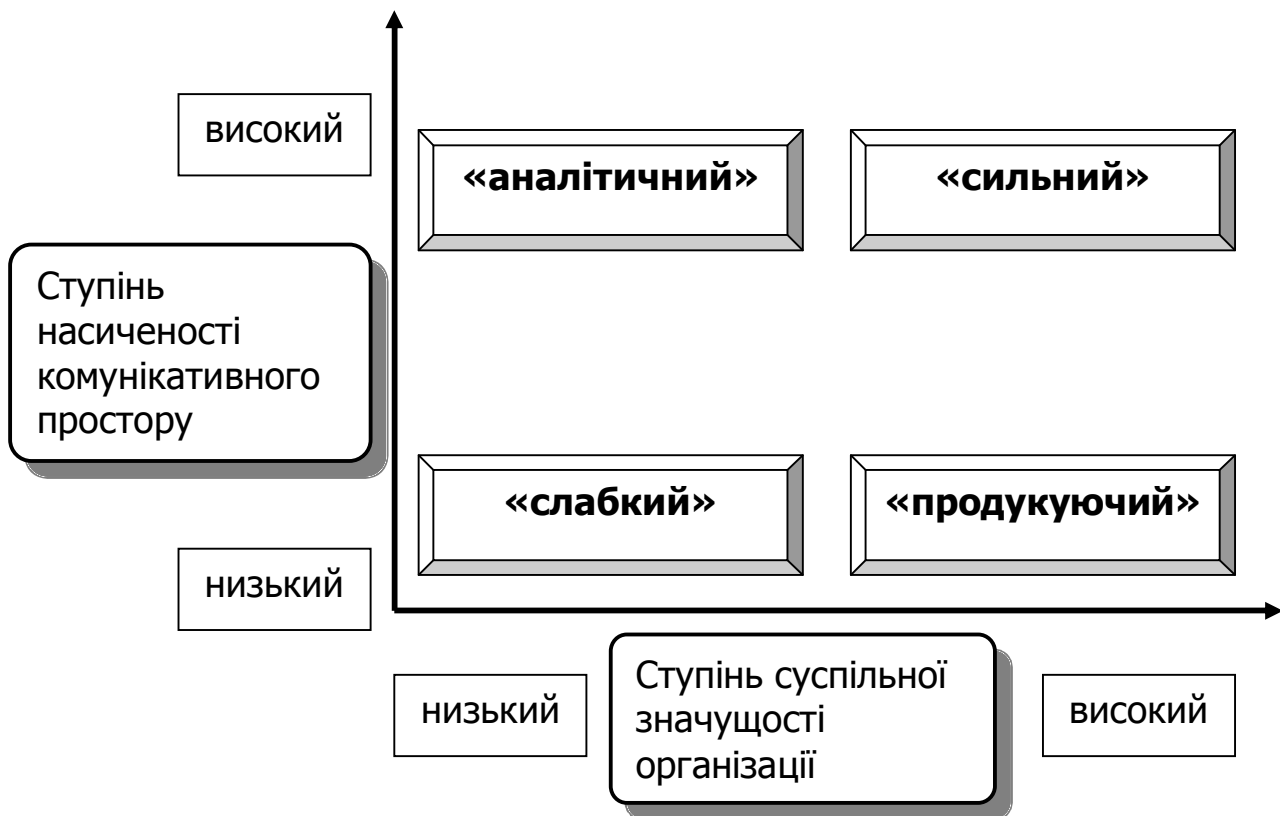
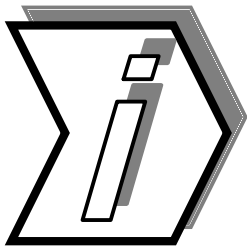


Рис. 1.4. Типи комунікативних підрозділів за їх місцем у структурі організації

Низька суспільна значущість організації і висока насиченість комунікативного простору визначають необхідність створення **«аналітичного»** комунікативного підрозділу, головна увага якого б спрямовувалася на зовнішнє середовище, на вхідну інформацію. Для продукування вихідної інформації достатньо буває однієї одиниці прес-секретаря. Значний обсяг роботи такий підрозділ може виконувати у межах внутрішньоорганізаційних комунікацій, зокрема в частині забезпечення виконавської дисципліни. Цей підрозділ може підпорядковуватися заступникові керівника організації (як правило тому, хто опікується питаннями роботи з апаратом управління, персоналом тощо). Статус такого комунікативного підрозділу достатньо високий.

Висока суспільна значущість організації і низька насиченість комунікативного простору дозволяють вести мову про необхідність **«продукуючого»** комунікативного підрозділу. Перед таким підрозділом ставляться досить значні для організації завдання з огляду на її місію, проте слабка насиченість комунікативного простору змушує організацію віддавати пріоритет роботі у сфері безпосередніх, а не масових комунікацій. Для такого підрозділу головним завданням є забезпечення роботи з підготовки якісних управлінських рішень, продукування якісних матеріалів для веб-сайту, обмеженого кола ЗМІ, виготовлення друкованої інформаційної продукції (листівки, буклети тощо). З розвитком сфери ЗМІ, посиленням громадянської активності у межах даного простору, чи за умов його розширення, цей підрозділ здатен стати провідним у своїй організації. Він може підпорядковуватися заступникові керівника організації (у цьому разі тому, який веде питання зв'язків з громадськістю), має достатньо високий статус у своїй організації.

Висока суспільна значущість організації та висока насиченість комунікативного простору вимагають формування **«сильного»** комунікативного підрозділу. Він має посідати провідне місце в структурі організації, на нього покладається висока відповідальність. Підрозділ у такій ситуації отримує пряме підпорядкування керівнику організації, має потужне ресурсне забезпечення і дуже високий статус у своїй організації. Його завданням є не лише аналіз великого масиву вхідної інформації, а й адекватний вплив на інших суб'єктів комунікативного простору організації.



Неправильний, неадекватний ситуації вибір місця комунікативного підрозділу у структурі органу публічного управління може бути однією з причин створення проблем у взаєминах організації з громадськістю і ЗМІ, сповільнення проходження інформаційних потоків через структури організації, несвоєчасного реагування організації на запити громадськості. Організація має чутливо реагувати на зміни в комунікативному просторі, де вона присутня як один із соціальних об'єктів, оперативно коригувати свою структуру у випадку зміни своєї місії. Так, коли за умов інтенсивного насичення комунікативного простору організація «за звичкою» зберігає, наприклад, мінімальну за чисельністю прес-службу, що підпорядкована керівнику одного з підрозділів організації, ризик «потонути» в морі інформації для неї багатократно збільшується. Адже у такому разі структура організації не відповідатиме викликам зовнішнього середовища і не забезпечить необхідного рівня комунікативної взаємодії.

Визначаючи місце комунікативного підрозділу у структурі органу публічного управління також необхідно дотримуватися основних вимог до організаційної структури, а саме:

- наявність мінімальної кількості управлінських зв'язків;
- усунення елементів дублювання, оперативність і гнучкість у роботі.

Для роботи комунікативного підрозділу це має особливе значення, оскільки в сучасних умовах суспільство має запит насамперед на оперативні і своєчасні повідомлення від органів публічної влади, чого можна досягти, скоротивши час на «внутрішньоорганізаційне» проходження інформації до мінімуму.

З огляду на названі вище вимоги, **у структурі комунікативного підрозділу можна уявити принаймні три ключових функціональних блоки:**

- **блок аналізу та прогнозування**, на який би покладалися аналітично-прогностична функція та, у межах окремих завдань, планування, координуюча, комунікативна і консультативно-методична;
- **блок виробництва матеріалів**, який передусім виконує виробничу функцію і, частково, комунікативну та консультативно-методичну (у першу чергу це стосується сфери внутрішніх комунікацій);
- **блок комунікацій**, який передусім виконує комунікативну функцію та бере участь у реалізації функцій планування, координуючої, консультативно-методичної.

Окремо виділяємо **керівника комунікативного підрозділу**, який самостійно, чи з допомогою нечисленного апарату помічників (секретар, радник, консультант тощо) здійснює адміністративну функцію та бере участь у реалізації всіх інших без винятку функцій свого підрозділу.

Цілі та ключові завдання зазначених структурно-функціональних блоків у межах окремого органу публічного управління визначаються у руслі його основних цілей і завдань. У загальному ж викладі їх можемо подати так.

Керівник:

- організовує роботу підрозділу у відповідності із цілями та завданнями організації, дорученнями керівництва;
- забезпечує виконання завдань, покладених на підрозділ згідно із встановленими внутрішніми документами організації функціями;
- координує діяльність комунікативного підрозділу з іншими структурними підрозділами органу публічного управління;
- інформує керівництво про ситуацію в комунікативному просторі, реальні чи потенційні зміни в цьому просторі, що стосуються організації чи сфери її діяльності, вносить пропозиції щодо визначення основних напрямів комунікативної роботи, мети, методів діяльності та матеріального і фінансового забезпечення підрозділу;

➤ у межах своїх повноважень представляє організацію у відносинах із громадськими, політичними, профспілковими, релігійними організаціями, ЗМІ, іншими органами публічного управління;

➤ підпорядковується безпосередньо керівнику організації, або його заступникові, який відповідає за роботу апарату органу публічного управління (щодо внутрішніх комунікацій) чи з громадськістю (щодо зовнішніх комунікацій).

Підрозділ аналізу та прогнозування:

➤ здійснює вивчення комунікативного простору та аналіз документообігу установи, публікацій ЗМІ, проводить соціологічні дослідження;

➤ прогнозує на основі такого аналізу тенденції, які відбуваються в організації, суспільстві, та у сфері, пов'язаній з діяльністю органу публічного управління;

➤ виявляє комунікативні цілі і стратегічні завдання організації, передбачає комунікативні проблеми і ситуації, розробляє заходи з їх подолання;

➤ напрацьовує рекомендації, визначає основні напрями роботи із персоналом установи, громадськістю та ЗМІ;

➤ готує аналітичні доповіді та інші документи для керівництва органу публічного управління, його підрозділів та (у разі необхідності) організацій, нижчих за ієрархією;

➤ підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Підрозділ виробництва:

➤ здійснює оперативне планування, виробництво та розміщення матеріалів для ЗМІ, власного та інших веб-сайтів, готує матеріали для виступів, інтерв'ю керівників організації, матеріали до внутрішніх комунікативних заходів, спеціальних заходів та інше;

➤ забезпечує якісну підготовку документів в установі у відповідності з чинними нормами та стандартами;

➤ надає методичні поради керівництву органу публічного управління, його підрозділів та (у разі необхідності) організацій, нижчих за ієрархією;

➤ готує матеріали соціальної реклами та забезпечує її виробництво;

➤ готує матеріали та забезпечує виробництво друкованої та аудіовізуальної продукції;

➤ підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Підрозділ комунікацій:

➤ забезпечує якісний документообіг в установі, підготовку та проведення нарад, інших внутрішньоорганізаційних комунікацій;

- забезпечує належний стан соціально-психологічного клімату в організації;
- забезпечує налагодження контактів з іншими підрозділами органу публічного управління з питань діяльності комунікативного підрозділу (наприклад, надання даних для підготовки матеріалів для ЗМІ, участь посадових осіб у прес-конференціях, брифінгах, громадських слуханнях, виїзних прийомах громадян, інших заходах);
- безпосередньо відповідає за встановлення, підтримання та розвиток зв'язків із громадськими, політичними, профспілковими, релігійними організаціями, ЗМІ, іншими органами публічного управління, державними та комунальними організаціями, установами, підприємствами, організацію та проведення спеціальних заходів, оперативне розсилання матеріалів до ЗМІ тощо;
- організовує розміщення соціальної реклами;
- підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Лідерська природа публічного управління обумовлює постійне прагнення органів публічного управління домінувати в тих комунікативних просторах, де вони переважно функціонують. Разом з тим, практика свідчить, що не врахування особливостей конкретного комунікативного простору, де діє відповідний орган державної влади чи орган місцевого самоврядування, призводить до помилкового позиціювання в його межах осіб, які претендують на лідерство, а відтак – зниження ефективності комунікативної взаємодії як у системах управління, так і між владою та громадськістю.

На **лідерські позиції органів публічного управління та/або їх посадових осіб у певному комунікативному просторі** може впливати багато факторів, пов'язаних насамперед із структурними елементами цього простору. Серед них найбільш значущими, за результатами нашого аналізу, є: 1) соціокультурне середовище; 2) стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури; 3) домінуючі теми повідомлень, пов'язаних із життям адміністративно-територіального утворення, та їх форма; 4) конкуренція між суб'єктами, їх мотивація та мета лідерства.

Соціокультурне середовище є носієм зафіксованих у простих і складних семіотичних формах глибинних (архаїчних) та актуальних (сучасних) значень і смислів, завдяки яким у суспільній свідомості формується світоглядна матриця, в якій уже апіорі, за традицією, відведено певне місце тим чи іншим суб'єктам. Саме в такий спосіб на комунікативний простір проектуються суб'єкт-об'єктні відносини в певній територіально обмеженій соціальній системі. Ротація лідерів певного комунікативного простору, посилення чи послаблення їх позицій, зміна їх

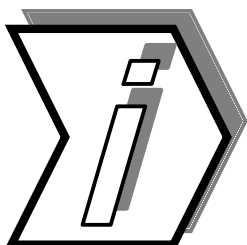
ролі, таким чином, часто є складними і болісними для суспільства як носія зазначеної вище світоглядної матриці процесами.

Стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури визначає, так би мовити, «технічну» можливість для реалізації окремими суб'єктами своїх амбіцій щодо лідерства в комунікативному просторі. Специфіка цього фактора полягає в тому, що різні суб'єкти комунікативного простору мають різний ступінь доступу до зосереджених на певній території окремих документів та їх масивів, баз і банків даних, результатів інтелектуальної творчої діяльності. Організаційні структури, що забезпечують творення, поширення, споживання інформації (повідомлень), а також інформаційно-телекомунікаційні структури належать різним власникам. Інформаційні технології попри динамічне їх поширення з об'єктивних і суб'єктивних причин теж не можуть нині використовуватися усіма однаково. Зараз у світі невідкладним завданням національних урядів є подолання так званої «цифрової нерівності», актуальним в Україні є забезпечення доступу до публічної інформації, захист персональних даних тощо. Тобто, тенденціями сучасного комунікативного простору є тяжіння до максимальної відкритості публічних і закритості персональних інформаційних ресурсів, а також динамічний розвиток інформаційної інфраструктури, що разом сприяє насиченню не лише національного, але й окремих регіональних комунікативних просторів. Утім, на регіональному та місцевому рівнях за ознаками цього фактора найбільш гостро виявляється проблема техніко-технологічного розриву між суб'єктами окремих комунікативних просторів. Для потенційних лідерів це означає не лише необхідність самим бути володарями чи розпорядниками достатніх для забезпечення лідерських позицій інформаційних ресурсів та об'єктів інформаційної інфраструктури – такі можливості достатньою мірою мають також отримати, зокрема, споживачі інформації (адресати повідомлень). Адже лише за таких умов комунікативний обмін може бути реалізований повною мірою.

Домінуючі теми повідомлень, пов'язаних із життям адміністративно-територіального утворення, та їх форма визначають ступінь можливості управлінського впливу на аудиторію з використанням комунікативного інструментарію. За сучасних умов перенасиченого комунікативного простору та наявності технічних і технологічних можливостей для значної кількості споживачів самостійно обирати інформаційний продукт, ключову роль дійсно відіграє здатність повідомлення «знайти свого адресата», бути доступним, цікавим, потрібним. Тобто, «запуск» до комунікативного простору повідомлення, важливого для суб'єкта, ще не означає, що інформаційний вплив відбувся. Притаманні сучасному комунікативному простору бар'єри та фільтри обумовлюють необхідність наявності у лідера цього простору

засобів для створення та трансляції таких повідомлень, які могли б проходити дані бар'єри та фільтри. Такого стану речей можна досягти за рахунок: навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які є або бажають стати реальними регіональними лідерами; добору та відповідної підготовки персоналу комунікативних підрозділів органів публічної влади; опанування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; ретельного планування та ефективного здійснення комунікативних кампаній тощо.

Конкуренція між суб'єктами, їх мотивація та мета лідерства є завершальним у цьому переліку, але не останнім за значенням, фактором, що здатен вплинути на можливе розташування та взаємодію органів публічного управління у певному комунікативному просторі. Усі перелічені вище суб'єкти в умовах плюралістичного суспільства цілком здатні посісти лідерські позиції в певному комунікативному просторі у цілому або в окремих його сегментах. Практика свідчить про можливість цього за наявності необхідної мотивації та достатніх ресурсів. Досвід проведення виборчих, рекламних кампаній в Україні доводить, що ефективні комунікативні стратегії здатні (особливо на локальному рівні) змінити громадську думку і забезпечити отримання необхідного політичного або економічного результату. У контексті зазначеного фактора необхідно вести мову і про такий дуже важливий аспект як бажана позиція, якої прагне досягти суб'єкт комунікативної взаємодії у даному просторі, тобто – мета лідерства. Формулювань такої мети можна дібрати безліч, проте ключовою, на наш погляд, є досягнення позиції влади та управління у межах певного комунікативного простору. Взявши до уваги різницю в суті понять «влада» та «управління», приймемо за основу, що позиція влади дає можливість володіти певним об'єктом і зберігати статус-кво в даному просторі, а позиція управління дозволяє впливати на певний об'єкт і змінювати чинний стан справ. При цьому у певних аспектах ці позиції взаємно обумовлюють одна одну: влада дозволяє управляти, а управління дозволяє розширювати владу.



Аналіз факторів, що обумовлюють лідерство у певному комунікативному просторі дає можливість спроектувати шість основних позицій суб'єктів комунікативного простору регіону. Ці позиції доцільно диференціювати за показниками мети лідерства щодо таких елементів комунікативного простору як: соціокультурне середовище, інформаційні ресурси та інформаційна інфраструктура, повідомлення. Відтак, суб'єкти комунікативного простору можуть розраховувати на лідерство у позиціях:

- 1) влада над соціокультурним середовищем;

- 2) управління соціокультурним середовищем;
- 3) влада над інформаційними ресурсами та інформаційною інфраструктурою;
- 4) управління інформаційними ресурсами та інформаційною інфраструктурою;
- 5) влада над процесами творення, поширення та використання повідомлень;
- 6) управління процесами творення, поширення та використання повідомлень.

На практиці можливі схеми розташування та взаємодії суб'єктів, які мають владу та здійснюють управлінський вплив щодо зазначених вище об'єктів у межах певного комунікативного простору є комплексними, інтегруючи одночасно кількох суб'єктів, кілька (або й усі одночасно) позиції тощо. Наприклад, обласна рада формально не володіє і не управляє приватною телерадіокомпанією, але може впливати на процеси створення і поширення повідомлень шляхом розміщення відповідного замовлення на створення телерадіопрограм. Таким чином, обласна рада може набути лідерських позицій в частині управління процесами творення, поширення та використання повідомлень, визнавши лідерство власника телерадіокомпанії в частині влади над певним сегментом інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури регіону. З огляду на такі інтеграційні можливості, а також на наявність багатьох суб'єктів і факторів, на особливості кожного окремо взятого комунікативного простору, можна змодельовати значну кількість схем забезпечення лідерських позицій органу публічного управління, в основі кожної з яких будуть зазначені вище позиції.

Висновки



- Забезпеченням комунікативної взаємодії у системі публічного управління зазвичай займаються відповідні структурні підрозділи та/або окремі фахівці. Їх діяльність має спрямовуватися на забезпечення результативної та ефективної комунікативної взаємодії певного органу публічного управління з громадськістю, бізнесом, іншими органами влади і ґрунтуватися на визнаних принципах відкритості публічної влади, що мають реалізовуватися під час комунікативних заходів
- Комунікативна діяльність у публічному управлінні здійснюється у внутрішньому та зовнішньому щодо організації комунікативних середовищах, безпосередньо та опосередковано і в найрізноманітніших формах.
- Комунікативні підрозділи та окремі фахівці незалежно від масштабу їх діяльності у процесі

забезпечення комунікацій органу публічного управління мають виконувати такі ключові функції: аналітично-прогностичну; планування; координуючу; адміністративну; виробничу; комунікативну; консультативно-методичну.

➤ Місце комунікативного підрозділу у структурі певної організації визначається місцем організації, ступенем її суспільної значущості, а також обсягом інформації, який циркулює у відповідному комунікативному просторі і стосується, чи може стосуватися, сфери інтересів цього органу публічного управління, тобто ступенем насиченості комунікативного простору. З огляду на ці чинники може йти мова про чотири основні моделі позиціонування комунікативного підрозділу у структурі організації, а саме: «слабкий», «аналітичний», «продукуючий», «сильний».

➤ У структурі комунікативного підрозділу можна виокремити три ключових функціональних блоки: блок аналізу та прогнозування; блок виробництва матеріалів; блок комунікацій.

➤ На лідерські позиції органів публічного управління та/або їх посадових осіб у певному комунікативному просторі може впливати багато факторів, пов'язаних із структурними елементами цього простору. Серед них найбільш значущими є: 1) соціокультурне середовище; 2) стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури; 3) домінуючі теми повідомлень, пов'язаних із життям адміністративно-територіального утворення, та їх форма; 4) конкуренція між суб'єктами, їх мотивація та мета лідерства.

Контрольні запитання



- Хто та на яких принципах здійснює забезпечення комунікативної діяльності в системі публічного управління?
- Які функції мають виконувати комунікативні підрозділи (фахівці з комунікацій)?
- Як визначити місце комунікативного підрозділу у структурі організації в системі публічного управління?
- Якою є структура комунікативного підрозділу?
- Яким чином можна забезпечити лідерство органів публічного управління у комунікативному просторі?

1.3. Нормативно-правові основи комунікативної діяльності в публічному управлінні в Україні

Комунікативна діяльність у публічному управлінні в Україні регламентується значним за своїм обсягом масивом законодавчих і нормативно-правових актів. З одного боку це забезпечує достатньо детальне унормування багатьох актуальних питань цієї діяльності, а з іншого – призводить до надмірної «зарегульованості» та штучного ускладнення інформаційно-комунікативної сфери в цілому. Трапляється, що із зростанням кількості законів у сфері комунікативної діяльності, деякі з них повторюються, або ж вступають у суперечність один з одним. Уже тривалий час в Україні ведеться мова про необхідність створення єдиного Інформаційного кодексу, який би сприяв вирішенню зазначених проблем, проте вже розроблені його проекти як такі поки що не розглядалися Верховною Радою України. Також доводиться вести мову про низьку ефективність чинного законодавства у сфері комунікативної діяльності у зв'язку з декларативністю окремих положень, що не були (чи в силу певних умов не можуть бути) втілені на практиці, явищем правового нігілізму та іншими обставинами.

Під час здійснення комунікативної діяльності у публічному управлінні необхідно спиратися на положення Конституції України, Цивільного та Кримінального кодексів, низки законів України, інших актів, де унормовуються основні засади інформаційної діяльності в цілому та комунікативної діяльності у публічній сфері зокрема, регламентуються питання діяльності засобів масової інформації (ЗМІ), регулюються питання здійснення комунікацій в умовах розвитку інформаційного суспільства тощо.

У **Конституції України** базовою для інформаційно-комунікативної сфери є стаття 34, яка гарантує кожному право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань, а також право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір. Однак ця ж стаття містить і застереження про те, що здійснення цих прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.

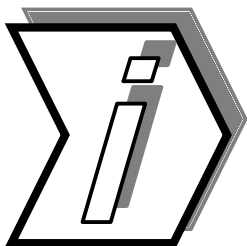
Крім того Конституція України містить ще низку статей, що унормовують окремі аспекти, пов'язані з комунікативною діяльністю у публічній сфері загалом, та мають неодмінно враховуватися під час здійснення публічного управління.

Зокрема, стаття 10 визначає, що державною мовою в Україні є українська мова. Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України. В Україні гарантується вільний розвиток, використання і захист російської, інших мов національних меншин України. Застосування мов в Україні гарантується Конституцією України та визначається законом.

Стаття 15 обумовлює політичну, економічну та ідеологічну багатоманітність суспільного життя в Україні, визначає, що жодна ідеологія не може визнаватися державою як обов'язкова, забороняє цензуру, гарантує свободу політичної діяльності, не забороненої Конституцією і законами України.

Стаття 32 гарантує, що ніхто не може зазнавати втручання в його особисте і сімейне життя, крім випадків, передбачених Конституцією України. Не допускається збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини. Також кожний громадянин має право знайомитися в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, установах і організаціях з відомостями про себе, які не є державною або іншою захищеною законом таємницею. Кожному гарантується судовий захист права спростовувати недостовірну інформацію про себе і членів своєї сім'ї та права вимагати вилучення будь-якої інформації, а також право на відшкодування матеріальної і моральної шкоди, завданої збиранням, зберіганням, використанням та поширенням такої недостовірної інформації.

Стаття 36 визначає, що громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, за винятком обмежень, встановлених законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей. Ніхто не може бути примушений до вступу в будь-яке об'єднання громадян чи обмежений у правах за належність чи неналежність до політичних партій або громадських організацій. Усі об'єднання громадян рівні перед законом.



Стаття 38 Конституції України фіксує право громадян брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Стаття 40 гарантує всім право направляти

індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк.

У статті 39 визначено право громадян збиратися мирно, без зброї і проводити збори, мітинги, походи і демонстрації, про проведення яких завчасно сповіщаються органи виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування. Обмеження щодо реалізації цього права може встановлюватися судом відповідно до закону і лише в інтересах національної безпеки та громадського порядку – з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей.

У статті 50, де закріплено право кожного на безпечне для життя і здоров'я довкілля, гарантується право вільного доступу до інформації про стан довкілля, про якість харчових продуктів і предметів побуту, а також право на її поширення. Така інформація ніким не може бути засекречена.

Стаття 54 гарантує громадянам свободу літературної, художньої, наукової і технічної творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності.

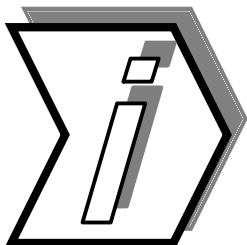
Стаття 57 гарантує кожному право знати свої права і обов'язки. Закони та інші нормативно-правові акти, що визначають права і обов'язки громадян, мають бути доведені до відома населення у порядку, встановленому законом. Закони та інші нормативно-правові акти, що визначають права і обов'язки громадян, не доведені до відома населення у порядку, встановленому законом, є не чинними.

Цивільний кодекс України регулює особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), у тому числі ті, які виникають під час комунікацій у публічній сфері.

У цьому контексті у Цивільному кодексі необхідно звернути увагу насамперед на статтю 200, яка врегульовує категорію «інформація», як нематеріального блага. Згідно з цією статтею, інформацією є будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. Суб'єкт відносин у сфері інформації може вимагати усунення порушень його права та відшкодування майнової і моральної шкоди, завданої такими правопорушеннями. Порядок використання інформації та захисту права на неї встановлюється законом.

Стаття 277 визначає засади та принципи спростування недостовірної інформації. Визначено, що фізична особа, особисті

немайнові права якої порушено внаслідок поширення про неї та (або) членів її сім'ї недостовірної інформації, має право на відповідь, а також на спростування цієї інформації. Право на відповідь, а також на спростування недостовірної інформації щодо особи, яка померла, належить членам її сім'ї, близьким родичам та іншим заінтересованим особам.



Спростування недостовірної інформації здійснюється особою, яка поширила інформацію.

Поширювачем інформації, яку подає посадова чи службова особа при виконанні своїх посадових (службових) обов'язків, вважається юридична особа, у якій вона працює.

Якщо недостовірна інформація міститься у документі, який прийняла (видала) юридична особа, цей документ має бути відкликаний.

Фізична особа, особисті немайнові права якої порушено у друкованих або інших ЗМІ, має право на відповідь, а також на спростування недостовірної інформації у тому ж ЗМІ в порядку, встановленому законом. Якщо відповідь та спростування у тому ж ЗМІ є неможливими у зв'язку з його припиненням, така відповідь та спростування мають бути оприлюднені в іншому ЗМІ, за рахунок особи, яка поширила недостовірну інформацію. Спростування недостовірної інформації здійснюється незалежно від вини особи, яка її поширила. Спростування недостовірної інформації здійснюється у такий же спосіб, у який вона була поширена.

Стаття 278 накладає заборону на поширення інформації, якою порушуються особисті немайнові права. Якщо особисте немайнове право фізичної особи порушене у газеті, книзі, кінофільмі, теле-, радіопередачі тощо, які готуються до випуску у світ, суд може заборонити розповсюдження відповідної інформації. Коли ж це право порушене в номері (випуску), що вже випущений у світ, суд може заборонити (припинити) їх розповсюдження до усунення цього порушення, а якщо усунення порушення неможливе, – вилучити тираж газети, книги тощо з метою його знищення.

Стаття 296 регламентує право на використання імені. Зокрема визначено, що використання імені фізичної особи з метою висвітлення її діяльності або діяльності організації, в якій вона працює чи навчається, що ґрунтується на відповідних документах (звіти, стенограми, протоколи, аудіо-, відеозаписи, архівні матеріали тощо), допускається без її згоди.

Стаття 297 визначає, що кожен має право на повагу до його гідності та честі. Гідність та честь фізичної особи є недоторканими. Фізична особа має право звернутися до суду з позовом про захист її гідності та честі.

Стаття 299 гарантує право фізичних осіб на недоторканність ділової репутації. Фізична особа може звернутися до суду з позовом про захист своєї ділової репутації.

Стаття 302 конкретизує окремі принципи реалізації права на інформацію. Зокрема, передбачено, що фізична особа має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію. Збирання, зберігання, використання і поширення інформації про особисте життя фізичної особи без її згоди не допускається, крім випадків, визначених законом і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини. Фізична особа, яка поширює інформацію, зобов'язана переконатися в її достовірності. При цьому вважається, що фізична особа, яка поширює інформацію, отриману з офіційних джерел (інформація органів державної влади, органів місцевого самоврядування, звіти, стенограми, тощо), не зобов'язана перевіряти її достовірність та не несе відповідальності в разі її спростування. Фізична особа, яка поширює інформацію, отриману з офіційних джерел, зобов'язана робити посилання на таке джерело.

Стаття 307 регламентує захист інтересів фізичної особи при проведенні фото-, кіно-, теле- та відеозйомок. Так, фізична особа може бути знята на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку лише за її згодою. Згода особи на знімання її на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку припускається, якщо зйомки проводяться відкрито на вулиці, на зборах, конференціях, мітингах та інших заходах публічного характеру. Фізична особа, яка погодилася на знімання її на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку, може вимагати припинення їх публічного показу в тій частині, яка стосується її особистого життя. Витрати, пов'язані з демонтажем виставки чи запису, відшкодовуються цією фізичною особою. Знімання фізичної особи на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку, в тому числі таємне, без згоди особи може бути проведене лише у випадках, встановлених законом.

Кримінальний кодекс України здійснює правове забезпечення охорони прав і свобод людини і громадянина, власності, громадського порядку та громадської безпеки, довкілля, конституційного устрою України від злочинних посягань, забезпечення миру і безпеки людства, а також запобігання злочинам. Низка статей Кримінального кодексу передбачає покарання щодо злочинів, пов'язаних з комунікативною діяльністю у публічній сфері.

Так, Кримінальний кодекс передбачає санкції за публічні заклики до насильницької зміни чи повалення конституційного ладу або до захоплення державної влади, а також розповсюдження матеріалів із закликами до вчинення таких дій (стаття 109, частини 2, 3). Стаття 258-2 визначає міру покарання за публічні заклики до вчинення терористичного акту, а також розповсюдження, виготовлення чи

зберігання з метою розповсюдження матеріалів з такими закликами, у тому числі з використанням засобів масової інформації.

Також передбачено покарання за заклики до вчинення дій, що загрожують громадському порядку (стаття 295), ввезення, виготовлення або розповсюдження творів, що пропагують культ насильства і жорстокості (стаття 300), пропаганду війни (стаття 436), виготовлення, поширення комуністичної, нацистської символіки та пропаганду комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів (стаття 436-1), публічні заклики до геноциду (стаття 442, частина 2) тощо.

Стаття 170 передбачає покарання за умисне перешкоджання законній діяльності професійних спілок, політичних партій, громадських організацій або їх органів, а стаття 171 – за умисне перешкоджання законній професійній діяльності журналістів; переслідування журналіста за виконання професійних обов'язків, за критику, здійснюване службовою особою або групою осіб за попередньою змовою.

Стаття 182 передбачає санкції за незаконне збирання, зберігання, використання, знищення, поширення конфіденційної інформації про особу або незаконну зміну такої інформації, крім випадків, передбачених іншими статтями цього Кодексу.

Забезпечує Кодекс і право на захист комерційної та банківської таємниці. Так, передбачено покарання за незаконне збирання з метою використання відомостей, що становлять комерційну таємницю (стаття 231), а також умисне розголошення комерційної або банківської таємниці без згоди її власника особою, якій ця таємниця відома у зв'язку з професійною або службовою діяльністю, якщо воно вчинене з корисливих чи інших особистих мотивів і завдало істотної шкоди суб'єкту господарської діяльності (стаття 232).

Стаття 362 визначає покарання за несанкціоновані дії з інформацією, яка оброблюється в електронно-обчислювальних машинах (комп'ютерах), автоматизованих системах, комп'ютерних мережах або зберігається на носіях такої інформації, вчинені особою, яка має право доступу до неї.

Чинне українське законодавство, що безпосередньо чи опосередковано регулює питання інформаційної та комунікативної діяльності у публічній сфері умовно можна поділити на три великі групи: 1) закони, що визначають загальні організаційно-правові умови зазначеної діяльності; 2) закони щодо діяльності ЗМІ; 3) закони, що регулюють здійснення зазначеної діяльності з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Закон України «Про інформацію» був прийнятий у 1992 р., у відповідності із Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про інформацію» (2011 р.) викладений у новій редакції. Цей Закон

регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації. Визначає основні засади інформаційної діяльності в Україні (зокрема, основні напрями державної інформаційної політики), види інформації, основні засади діяльності журналістів, засобів масової інформації та їх працівників, передбачено відповідальність за порушення законодавства про інформацію.

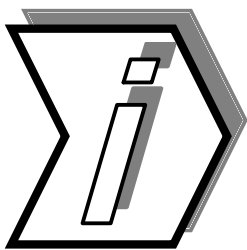
Основними напрямками державної інформаційної політики, за цим Законом є: забезпечення доступу кожного до інформації; забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації; створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства; забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень; створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування; постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів; забезпечення інформаційної безпеки України; сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору.

Законом встановлено, що порушення законодавства України про інформацію тягне за собою дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із законами України. Інформація не може бути використана для закликів до повалення конституційного ладу, порушення територіальної цілісності України, пропаганди війни, насильства, жорстокості, розпалювання міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі, вчинення терористичних актів, посягання на права і свободи людини.

Закон України «Про звернення громадян» (прийнятий 1996 р.) регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм конституційного права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів. Закон забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, для відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення.

Громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-

економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення.



Звернення громадян може бути усним чи письмовим.

Усне звернення викладається громадянином на особистому прийомі або за допомогою засобів телефонного зв'язку через визначені контактні центри, телефонні «гарячі лінії» та записується (реєструється) посадовою особою.

Письмове звернення надсилається поштою або передається громадянином до відповідного органу, установи особисто чи через уповноважену ним особу, повноваження якої оформлені відповідно до законодавства. Письмове звернення також може бути надіслане з використанням мережі Інтернет, засобів електронного зв'язку (електронне звернення).

Особливою формою колективного звернення громадян до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування є **електронна петиція**.

У Законі передбачено загальні положення щодо роботи зі зверненнями громадян, конкретизовано порядок розгляду звернень громадян, передбачено відповідальність за порушення законодавства про звернення громадян.

Закон України «Про захист персональних даних», який був прийнятий 2010 р. і набув чинності з 01.01.2011 р. регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних. Він поширюється на діяльність з обробки персональних даних, яка здійснюється повністю або частково із застосуванням автоматизованих засобів, а також на обробку персональних даних, що містяться у картотеці чи призначені до внесення до картотеки, із застосуванням неавтоматизованих засобів.

Процес обробки персональних даних за цим Законом – це будь-яка дія або сукупність дій, таких як збирання, реєстрація, накопичення, зберігання, адаптування, зміна, поновлення, використання і поширення (розповсюдження, реалізація, передача), знеособлення, знищення персональних даних, у тому числі з використанням інформаційних (автоматизованих) систем.

Законом визначено об'єкти захисту, вимоги до обробки персональних даних, права суб'єктів персональних даних, порядок використання персональних даних, порядок доступу до персональних

даних та інші положення, що мають забезпечувати гарантований державою захист персональних даних. Зокрема, об'єктами захисту є персональні дані. При цьому персональні дані можуть бути віднесені до конфіденційної інформації про особу законом або відповідною особою. Проте не є конфіденційною інформацією персональні дані, що стосуються здійснення особою, яка займає посаду, пов'язану з виконанням функцій держави або органів місцевого самоврядування, посадових або службових повноважень.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» (прийнятий 2011 р.) визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес.

Закон був прийнятий з метою забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень і створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації. При цьому цей Закон не поширюється на відносини щодо отримання інформації суб'єктами владних повноважень при здійсненні ними своїх функцій, а також на відносини у сфері звернень громадян, які регулюються спеціальним законом.

У Законі викладено загальні положення щодо суті публічної інформації та роботи з нею, визначено порядок доступу до публічної інформації (у тому числі до інформації з обмеженим доступом), суб'єктів відносин у сфері доступу до публічної інформації, порядок реалізації права на доступ до публічної інформації за інформаційним запитом, порядок оскарження рішень дій чи бездіяльності розпорядників публічної інформації.

Передбачено, що доступ до інформації забезпечується шляхом: 1) систематичного та оперативного оприлюднення інформації: в офіційних друкованих виданнях; на офіційних веб-сайтах в мережі Інтернет; на єдиному державному веб-порталі відкритих даних; на інформаційних стендах; будь-яким іншим способом; 2) надання інформації за запитами на інформацію.

Суб'єктами відносин у сфері доступу до публічної інформації за Законом є: 1) запитувачі інформації – фізичні, юридичні особи, об'єднання громадян без статусу юридичної особи, крім суб'єктів владних повноважень; 2) розпорядники інформації; 3) структурний підрозділ або відповідальна особа з питань доступу до публічної інформації розпорядників інформації. Розпорядник інформації відповідає за визначення завдань та забезпечення діяльності зазначених структурного підрозділу або відповідальної особи, щодо опрацювання, систематизації, аналізу та контролю задоволення запиту на інформацію, надання

консультацій під час оформлення запиту, а також оприлюднення публічної інформації.

Відповідальність за порушення законодавства про доступ до публічної інформації несуть особи, винні у вчиненні таких порушень: 1) ненадання відповіді на запит; 2) ненадання інформації на запит; 3) безпідставна відмова у задоволенні запиту на інформацію; 4) неоприлюднення інформації відповідно до статті 15 цього Закону; 5) надання або оприлюднення недостовірної, неточної або неповної інформації; 6) несвоєчасне надання інформації; 7) необґрунтоване віднесення інформації до інформації з обмеженим доступом; 8) нездійснення реєстрації документів; 9) навмисне приховування або знищення інформації чи документів.

Закон України «Про друковані засоби масової інформації (преси) в Україні» (прийнятий 1992 р.) створює правові основи діяльності друкованих засобів масової інформації (преси) в Україні, встановлює державні гарантії їх свободи. Цей Закон містить детальні положення про принципи функціонування друкованих ЗМІ в нашій державі, свободу їх діяльності, порядок заснування і державної реєстрації, організаційні засади діяльності друкованого ЗМІ, права та обов'язки журналіста редакції, вихідні дані видання, відносини між редакціями друкованих ЗМІ, громадянами та організаціями, порядок спростування відомостей, що не відповідають дійсності, основи міжнародної діяльності друкованих ЗМІ. Також у цьому Законі викладено норми встановлення відповідальності за порушення свободи діяльності друкованих ЗМІ і підстави для звільнення від такої відповідальності.

Закон України «Про телебачення і радіомовлення» (прийнятий 1993 р.) регулює відносини, що виникають у сфері телевізійного та радіомовлення на території України, визначає правові, економічні, соціальні, організаційні умови їх функціонування, спрямовані на реалізацію свободи слова, прав громадян на отримання повної, достовірної та оперативної інформації, на відкрите і вільне обговорення суспільних питань. Дія цього Закону поширюється на відносини між суб'єктами діяльності в галузі телебачення і радіомовлення незалежно від їхньої форми власності, мети створення, виду статутної діяльності, а також від способу розповсюдження телерадіопрограм та передач, розрахованих на масове приймання споживачами. Разом з тим, на відносини, що регулюють засади створення і діяльності технологічних телемереж і проводових мереж закритого типу та спеціального призначення, не розрахованих на масове приймання їхніх передач дія цього Закону не поширюється. Закон визначає: основні принципи державної політики у сфері телебачення і радіомовлення, гарантії свободи діяльності телерадіоорганізацій, механізми захисту економічної конкуренції у сфері телерадіомовлення та захисту інтересів держави і національного

телерадіовиробництва, вживання мов в інформаційній діяльності телерадіоорганізацій, структуру національного телебачення і радіомовлення України, порядок заснування телерадіоорганізацій та ліцензування мовлення, порядок мовлення в багатоканальних телемережах, засади організації телерадіомовлення, права і обов'язки телерадіоорганізацій та їх працівників, а також телеглядачів і радіослухачів, основи міжнародного співробітництва телерадіоорганізацій, відповідальність за порушення законодавства про телебачення і радіомовлення.

Закон України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України» (прийнятий 2014 р.) створює правові основи діяльності Суспільного телебачення і радіомовлення України та визначає засади діяльності Національної суспільної телерадіокомпанії України. Суспільне телебачення і радіомовлення України створене з метою задоволення інформаційних потреб суспільства, залучення громадян до обговорення та вирішення найважливіших соціально-політичних питань, забезпечення національного діалогу, сприяння формуванню громадянського суспільства. Суспільне телебачення і радіомовлення України утворене у формі публічного акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України». У Законі викладено загальні положення функціонування Національної суспільної телерадіокомпанії України, визначено її органи управління, засади забезпечення її діяльності.

Закон України «Про інформаційні агентства» (прийнятий 1995 р.) відповідно до Конституції України, інших законів України та міжнародно-правових документів закріплює правові основи діяльності в Україні інформаційних агентств та їх міжнародного співробітництва. Інформаційними агентствами згідно з цим Законом є зареєстровані як юридичні особи суб'єкти інформаційної діяльності, що діють з метою надання інформаційних послуг. Цей Закон передбачає гарантії свободи діяльності інформаційних агентств, порядок їх заснування, державної реєстрації, діяльності та статусу, статус суб'єктів діяльності інформаційних агентств, способи розповсюдження їх продукції, відповідальність за порушення законодавства про інформагентства тощо.

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» (прийнятий 1997 р.) 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. Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні у цьому Законі розуміється як одержання, збирання, створення, поширення, використання і зберігання інформації про діяльність органів

державної влади та органів місцевого самоврядування, задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб про роботу цих органів. Закон окреслює загальні засади висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування ЗМІ, визначає порядок фінансування ЗМІ для висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, питання діяльності інформаційних служб та ЗМІ органів державної влади та органів місцевого самоврядування, форми і порядок висвітлення діяльності цих органів аудіовізуальними та друкованими ЗМІ, інші положення.

Закон України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» (прийнятий 1997 р.) визначає правові, економічні, організаційні засади державної підтримки засобів масової інформації та соціального захисту журналістів. Державна підтримка ЗМІ за Законом є сукупністю правових, економічних, соціальних, організаційних та інших заходів державного сприяння зміцненню і розвитку інформаційної галузі, її інфраструктури. Закон передбачає основні напрями і форми державної підтримки ЗМІ, регулювання відносин власності та особливості приватизації у сфері інформаційної діяльності, напрями і способи організації соціального захисту журналістів та особливості трудових відносин у цій сфері.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (прийнятий 2003 р.) встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Дія цього Закону поширюється на відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів. З а цим Законом, електронний документ – це документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа. Для ідентифікації автора електронного документа може використовуватися електронний підпис. Саме накладанням електронного підпису завершується створення електронного документа. Оригіналом електронного документа вважається електронний примірник документа з обов'язковими реквізитами. Юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму.

Закон України «Про електронний цифровий підпис» (прийнятий 2003 р.) визначає правовий статус електронного цифрового підпису та регулює відносини, що виникають при його використанні. Дія Закону не поширюється на відносини, що виникають під час використання інших видів електронного підпису, в тому числі переведеного у цифрову форму зображення власноручного підпису. За визначенням цього Закону, електронний підпис – це дані в електронній формі, які додаються до інших електронних даних або логічно з ними

пов'язані та призначені для ідентифікації підписувача цих даних. Електронний цифровий підпис – це вид електронного підпису, отриманого за результатом криптографічного перетворення набору електронних даних, який додається до цього набору або логічно з ним поєднується і дає змогу підтвердити його цілісність та ідентифікувати підписувача. Електронний цифровий підпис накладається за допомогою особистого ключа та перевіряється за допомогою відкритого ключа.

Законом України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки» (прийнятий 2007 р.) було затверджено Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки. Основним завданням розвитку інформаційного суспільства в Україні є сприяння кожній людині на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій можливостей створювати інформацію і знання, користуватися та обмінюватися ними, виробляти товари та надавати послуги, повною мірою реалізуючи свій потенціал, підвищуючи якість свого життя і сприяючи сталому розвитку країни.

Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки є концептуальною основою для розробки Національної політики щодо розвитку інформаційного суспільства в Україні. Національна політика розвитку інформаційного суспільства в Україні передбачає реалізацію таких завдань: 1) перехід до пріоритетного науково-технічного та інноваційного розвитку; 2) законодавче забезпечення розвитку інформаційного суспільства; 3) формування сприятливих економічних умов розвитку інформаційного суспільства; 4) розвиток загальнодоступної інформаційної інфраструктури; 5) забезпечення повсюдного доступу до телекомунікаційних послуг та інформаційних ресурсів; 6) сприяння збільшенню різноманітності та кількості електронних послуг; 7) забезпечення створення загальнодоступних електронних інформаційних ресурсів; 8) підготовка людини для роботи в інформаційному суспільстві; 9) створення системи мотивацій щодо впровадження і використання інформаційно-комунікаційних технологій; 10) розвиток науки та культури в інформаційному суспільстві; 11) розвиток охорони здоров'я в інформаційному суспільстві; 12) охорона навколишнього природного середовища; 13) інформаційна безпека в інформаційному суспільстві.

Також положення щодо нормативно-правового врегулювання комунікативної діяльності у публічному управлінні викладені у багатьох Указах Президента України, Постановах Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових актах.

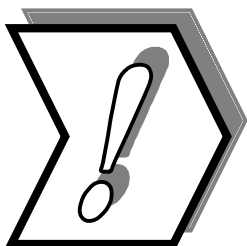
Зокрема, привернемо увагу до **Постанови Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»**, якою затверджено Порядок

проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики і Типове положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» визначила процедуру сприяння проведенню інститутами громадянського суспільства та громадськими радами громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, що передбачає оцінювання діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі. Органам місцевого самоврядування рекомендовано керуватися під час проведення громадської експертизи їх діяльності затвердженим цією постановою Порядком.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типової інструкції з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади» встановлює загальні положення щодо організації документообігу в органах публічного управління, функціонування структурних підрозділів з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, вимоги до документування управлінської інформації та організації роботи з документами в цих установах незалежно від способу фіксації та відтворення інформації, яка міститься в документах, включаючи їх підготовку, реєстрацію, облік і контроль за виконанням. Установи організовують діловодство на підставі власних інструкцій з діловодства, що розробляються на підставі цієї Типової інструкції, а також регламентів та національних стандартів на організаційно-розпорядчу документацію. Органам місцевого самоврядування рекомендовано розробити і затвердити власні інструкції з діловодства відповідно до цієї Інструкції.

Висновки



➤ Комунікативна діяльність у публічному управлінні в Україні регламентується значним за обсягом масивом законодавчих і нормативно-правових актів. Це забезпечує достатньо детальне унормування багатьох актуальних питань цієї діяльності, проте в окремих випадках призводить до надмірної «зарегульованості»

та штучного ускладнення інформаційно-комунікативної сфери в цілому.

➤ Під час здійснення комунікативної діяльності у публічному управлінні необхідно спиратися на положення Конституції України, Цивільного та Кримінального кодексів, низки законів України, інших нормативно-правових актів – Указів Президента України, Постанов Кабінету Міністрів України, інших, де унормовуються основні засади інформаційної діяльності в цілому та комунікативної діяльності у публічній сфері зокрема, регламентуються питання діяльності ЗМІ, регулюються питання здійснення комунікацій в умовах розвитку інформаційного суспільства тощо.

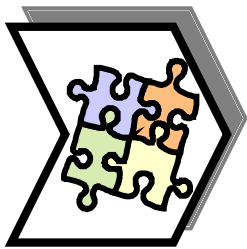
➤ Чинне українське законодавство, що безпосередньо чи опосередковано регулює питання інформаційної та комунікативної діяльності у публічній сфері умовно можна поділити на три великі групи: 1) закони, що визначають організаційно-правові умови зазначеної діяльності; 2) закони щодо діяльності ЗМІ; 3) закони, що регулюють здійснення зазначеної діяльності з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Контрольні запитання



- Які принципи комунікативної діяльності в публічному управлінні встановлюються положеннями Конституції України?
- Які аспекти комунікативної діяльності у публічній сфері унормовуються Цивільним та Кримінальним кодексами України?
- У яких законах України визначаються організаційно-правові умови комунікативної діяльності в публічному управлінні?
- Які закони України регулюють діяльність засобів масової інформації?
- Які закони України визначають підходи до здійснення комунікативної діяльності в публічному управлінні в умовах поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій?
- Які постанови Кабінету Міністрів України регулюють окремі питання взаємодії з громадськістю?

Практичні завдання



Практична робота 1.1. Організація роботи комунікативного підрозділу органу публічного управління

1. Визначте орган публічного управління (наприклад, 1 група – районна рада, 2 група – міська рада), комунікативну діяльність якого буде проаналізовано.

2. Проаналізуйте комплекс сфер комунікацій цього органу – формальної та неформальної; виокремте його зовнішні та внутрішні комунікативні канали. Зверніть увагу на структуру та складові комунікативного простору, де функціонує цей орган публічного управління. Визначте, які структурні підрозділи (окремі посадові особи) займаються забезпеченням комунікативної діяльності.

3. Змоделюйте комунікативний простір обраного органу публічного управління. Визначте потенційно проблемні елементи.

4. З урахуванням стану комунікативного простору змоделюйте «ідеальну» систему організаційного забезпечення комунікативної діяльності цього органу публічного управління.

5. Презентуйте виконане завдання в аудиторії. Візьміть участь в обговоренні моделі, створеної іншою групою.

Практична робота 1.2. Забезпечення доступу до публічної інформації

1. Вивчіть надані викладачем варіанти «запитів щодо доступу до публічної інформації», прийміть рішення з урахуванням відомої вам інформації і письмово підготуйте необхідні документи («відповіді на запит»). Поясніть, у які терміни ви надішлете їх запитувачу.

2. Представте ваше рішення та варіанти «відповіді на запит» на обговорення в аудиторії. Аргументуйте і мотивуйте своє рішення по кожному з варіантів листів. Поясніть відмінності між різними варіантами запитів та особливості задоволення кожного з них.

3. Прокоментуйте виконання завдання іншими

слухачами, звернувши увагу на такі аспекти:

чи дотримано ними вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації»?

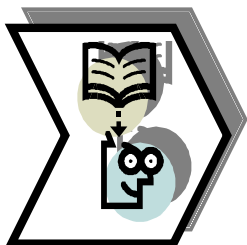
чи може бути задоволений запитувач їх рішенням?

чи буде задоволене їх варіантом рішення керівництво районної в місті ради?

4. Спрогнозуйте подальший розвиток подій після прийнятих рішень у кожному з варіантів.

5. Визначте, яке з рішень щодо листа та яка «відповідь», представлені в аудиторії, є найбільш оптимальними для кожного варіанта.

Рекомендована література



▪ Бронікова С. А. Соціокомунікативний механізм державного управління: теорія і практика моделювання : монографія / С. А. Бронікова. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. – 346 с.

▪ Дрешпак В. М. Доступ до публічної інформації в Україні : навч. посіб. / В. М. Дрешпак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 44 с.

▪ Дрешпак В. Прес-служба установи, організації, підприємства : навч. посіб. / Валерій Дрешпак. – Д.: Журфонд, 2006. – 124 с.

▪ Дрешпак В. М. Топологія лідерства у комунікативному просторі регіону / В. М. Дрешпак // Управлінське лідерство: виклики сьогодення : кол. моногр. / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. – С. 36 – 44.

▪ Інформаційна складова державної політики та управління : моногр. / кол.авт.; за заг. ред. Н. В. Грицяк. – К. : К. І. С., 2015. – 320 с.

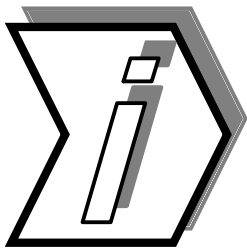
▪ Конах В. К. Національний інформаційний простір України: проблеми формування та державного регулювання : аналіт. доп. / В. К. Конах. – К. : НІСД, 2014. – 76 с.

▪ Соснін О. В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку : навч. посіб. / О. В. Соснін, А. М. Михненко, Л. В. Литвинова. – К. : НАДУ, 2011. – 220 с.

2. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

2.1. Зміст і структура внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні

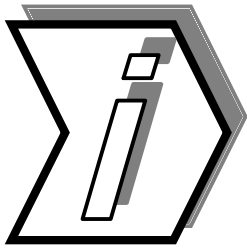
У публічному управлінні внутрішньоорганізаційні комунікації являють собою систему цілеспрямованої інформаційної взаємодії між суб'єктами публічного управління (окремими посадовими особами та структурними підрозділами) з метою забезпечення їх функціонування та реалізації покладених на них завдань. Внутрішньоорганізаційні комунікації зазвичай регламентуються певними нормами (принципи, правила, інструкції, положення тощо), оскільки спрямовані на забезпечення виконання чітко визначених для суб'єкта управлінської діяльності функцій, повноважень, процедур. Внутрішньоорганізаційні комунікації є невід'ємною складовою управлінського процесу.



Основними завданнями внутрішньоорганізаційних комунікацій у публічному управлінні доцільно назвати:

- формування колективу публічної установи як професійної спільноти публічних службовців;
- формування, підтримання та розвиток організаційної культури установи, що заснована на певних цінностях, визнаних членами колективу;
- інформаційна підтримка процесів підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень;
- виявлення прихованих організаційних проблем і вирішення їх комунікативними засобами;
- мобілізація персоналу на виконання завдань, що стоять перед органом публічного управління;
- інформаційна підтримка заходів з управління змінами у цій установі та в системі публічного управління загалом.

Структура внутрішньоорганізаційних комунікацій залежить від характеру внутрішнього комунікативного простору конкретної організації, що визначається передусім її місією та основними функціями, персональним складом, сформованою організаційною культурою, наявними комунікативними засобами. Разом з тим, внутрішньоорганізаційні комунікації в управлінських організаціях мають своє чітке призначення. З огляду на це змістовна структура внутрішньоорганізаційних комунікацій органів публічного управління у цілому схожа.



У структурі внутрішньоорганізаційних комунікацій у публічному управлінні є два основних складника:

- 1) комунікації, спрямовані на здійснення управлінської діяльності (комунікації у процесі підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінського рішення);
- 2) комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб.

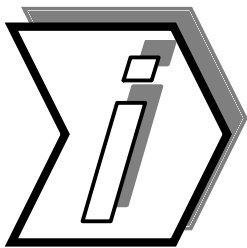
У першому випадку маємо справу зі створенням повідомлень, що безпосередньо забезпечують управлінський вплив на визначені соціальні об'єкти і, як наслідок, досягнення мети органу публічного управління. Це – переважно формальні чітко регламентовані комунікації з окремими елементами неформальних, спрямовані на створення та передачу повідомлень у формі певних документів управлінського характеру. У другому – мова йде про комунікацію як організаційний інструмент, що спрямований на сам орган публічного управління та його персонал з метою координації їх діяльності для належного виконання покладених на них функцій. Він переважно реалізується шляхом органічного поєднання формальних і неформальних комунікацій, результатом чого є формування бажаного соціально-психологічного клімату у колективі публічних службовців. У другому випадку комунікативна взаємодія часто регламентується низкою етичних норм, відображених у відповідних документах організації (етичний кодекс, правила поведінки працівників тощо).

У межах першої складової вирішуються питання створення дієвих управлінських рішень, своєчасного їх донесення до виконавців, здійснення контролю. Завдяки другій складовій посадові особи отримують необхідні знання та настанови щодо своїх обов'язків і місії своєї організації, моральні стимули до якісної праці, певні ціннісні орієнтири.

Якість реалізації першої складової пов'язана з належною організацією ділових комунікацій (підготовкою та проведенням нарад, переговорів, засідань колегіальних органів тощо), а також процесів документування і документообігу в установі. Якість комунікації за другою складовою визначатиметься у підсумку високою працездатністю і професійністю колективу установи, низьким рівнем конфліктності.

Необхідно наголосити, що до інформації, яка циркулює у комунікативному просторі органу публічного управління і використовується під час підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання

управлінських рішень висувуються особливі вимоги, а саме: точності, своєчасності, повноти, корисності, доступності.



Інформація, яка використовується під час підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень має відповідати таким вимогам:

➤ **ТОЧНІСТЬ** – точні дані повинні адекватно відображати стан явища, процесу, істоти, які ними описуються, мати однозначний зміст і не припускати різних тлумачень;

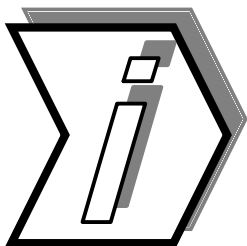
➤ **СВОЄЧАСНІСТЬ** – свідчить про надходження інформації до організації, відповідного структурного підрозділу чи конкретної посадової особи чітко у встановлені терміни, або ж не пізніше терміну, достатнього для підготовки, прийняття та реалізації рішення щодо певної проблемної ситуації. При цьому інформація повинна надходити раніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення;

➤ **ПОВНОТА** – означає, що кількість інформації повинна бути достатньою для адекватної оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні управління;

➤ **КОРИСНІСТЬ** – вимагає, щоб інформація за змістом відповідала потребам суб'єкта управління і не містила даних, що непотрібні для вирішення певної проблеми;

➤ **ДОСТУПНІСТЬ** – передбачає, що інформація подається у вигляді, який не потребує додаткової обробки та не ускладнює її сприйняття і використання під час прийняття управлінського рішення, а її отримання є безперешкодним.

Належне **забезпечення внутрішньоорганізаційних комунікацій в системі органів публічного управління у процесі здійснення управлінської діяльності** у межах установи перш за все передбачає здійснення ефективного документообігу, через який переважно і відбувається опосередкований обмін управлінською інформацією.



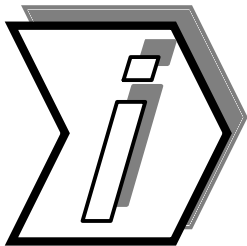
Документообіг установи – це проходження документів в установі з моменту їх створення або одержання до завершення виконання або відправлення. Порядок документообігу регламентується інструкцією установи, регламентами роботи установи, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями. Документи незалежно від способу фіксації

та відтворення інформації проходять і опрацьовуються в установі на єдиних організаційних та правових засадах організації документообігу.

Ефективна організація документообігу передбачає:

- проходження документів в установі найкоротшим шляхом;
- скорочення кількості інстанцій, до яких повинні надходити документи (наприклад, під час погодження);
- одноразовість операцій з опрацювання документів, уникнення дублювання під час роботи з ними;
- централізацію, зосередження здійснення однотипних операцій з документами в одному місці;
- раціональне розташування в установі структурних підрозділів і робочих місць².

Документообіг в органах публічного управління на цей час здійснюється як у традиційній формі (обміну документами на паперових носіях), так і в електронній формі (із застосуванням автоматизованого способу опрацювання електронних документів і використанням систем електронного документообігу). Особливості організації електронного документообігу визначаються інструкцією установи з урахуванням вимог нормативно-правових актів у цій сфері, а також характеристик технічних і програмних засобів, що використовуються в органі публічного управління. У разі впровадження в установі системи автоматизації діловодства або системи електронного документообігу служба діловодства разом із структурним підрозділом, що відповідає за автоматизацію, розробляє регламенти роботи з документами в електронній формі.



Організація документообігу у разі застосування засобів автоматизації діловодства повинна забезпечити сумісність традиційного та автоматизованого способу опрацювання документів із можливостями засобів автоматизації діловодства. При цьому необхідно врахувати особливості та забезпечити можливості створення, передачі, обробки, збереження документів на різних типах носіїв.

Організація діловодства в органах публічного управління покладається на їх структурні підрозділи (департаменти, управління,

² Про затвердження Типової інструкції з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2011 р. № 1242 : із змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1242-2011-%D0%BF>

відділи, сектори) діловодства (документаційного забезпечення), загальні відділи, канцелярії тощо, тобто служби діловодства. Основним завданням служби діловодства є встановлення в установі єдиного порядку документування управлінської інформації і роботи з документами із застосуванням сучасних автоматизованих систем, методичне керівництво і контроль за дотриманням встановленого порядку роботи з документами в структурних підрозділах установи. На служби діловодства центральних органів виконавчої влади покладається також підготовка типових інструкцій з діловодства, типових (примірних) номенклатур справ для однорідних за характером діяльності підприємств, установ, організацій, що належать до сфери їх управління, відомчих (галузевих) переліків документів із зазначенням строків зберігання та погодження таких документів із центральним органом виконавчої влади у сфері архівної справи і діловодства. Організація діловодства в структурних підрозділах установ покладається на спеціально призначену для цього особу.

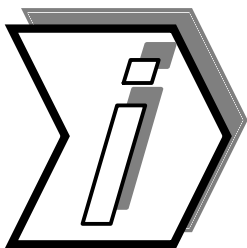
Показником насиченості формальних опосередкованих внутрішньо організаційних комунікацій є **обсяг документообігу установи**, що являє собою сумарну кількість отриманих (вхідних) і створених в установі (внутрішніх, вихідних) документів за певний період (квартал, рік). За одиницю обліку тут береться документ. Розмножені примірники, опрацьовані службою діловодства, підраховуються окремо на основі прийнятої в установі системи обліку документів. Так само окремо підраховуються звернення громадян, запити на інформацію. Підрахунок кількості документів здійснюється за реєстраційними формами в місцях їх реєстрації.

Доставка документів до установи та надсилання вихідних документів здійснюється, як правило, з використанням засобів поштового зв'язку і електрозв'язку, а також кур'єрською та фельд'єгерською службою. Поштою та через кур'єрську службу доставляється письмова кореспонденція, поштові картки, бандеролі, дрібні пакети, а також періодичні друковані видання. Фельд'єгерською службою доставляється спеціальна кореспонденція. Каналами електрозв'язку доставляються: телеграми (телетайпограми), факсограми, телефонограми, електронні документи із застосуванням електронного цифрового підпису та документи в електронній формі без електронного цифрового підпису (у сканованій формі). У разі надсилання факсограм і документів у сканованій формі без електронного цифрового підпису необхідно надіслати також оригінал документа в паперовій формі.

Безпосередня внутрішньоорганізаційна комунікація в системі органів публічного управління у процесі підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень здебільшого носить діловий,

офіційний характер. Тобто, у цьому разі йдеться про такий вид комунікації як ділова комунікація.

Ділова комунікація є специфічною формою взаємодії людей, які в процесі комунікацій постають не лише як певні особистості, а й як особи, що посідають в організації певне службове становище, мають свої обов'язки і виконують встановлені для них функції. Ділова комунікація передбачає взаємний обмін повідомленнями, що є носіями певної управлінської інформації, її інтерпретацій, пропозицій, аргументів щодо формування, реалізації й оцінювання певного управлінського рішення, спрямованого на розв'язання конкретної проблеми як в організації, так і за її межами.



Ділова комунікація на відміну від інших її видів **має певні особливості**, а саме:

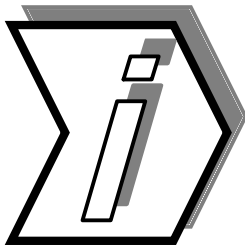
- наявність певного офіційного статусу суб'єктів комунікативної взаємодії;
- відповідність певним встановленим правилам;
- підпорядкованість мети такої комунікації службовим повноваженням, функціям, завданням;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру таких взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети;
- взаємоузгодженість домовленостей, рішень, подальших дій та оцінок результатів суб'єктів комунікації;
- значущість кожного суб'єкта комунікації як особистості, здатної дотримуватися встановлених правил комунікації та брати на себе відповідальність за реалізацію погоджених рішень;
- предметом ділової комунікації є безпосередня службова діяльність, якою зайняті суб'єкти, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Ділова комунікація реалізується у процесі підготовки та проведення службових нарад, засідань колегіальних органів, «мозкових штурмів», переговорів, консультацій, ділових бесід, презентацій тощо. Під час цих заходів реалізуються певні стратегії і тактики ділової комунікації. Стратегія ділової комунікації передбачає постановку певної цілі, яку слід досягти комунікатору (комунікаторам) під час проведення комунікативного заходу (комплексу комунікативних заходів). Тактика ділової комунікації передбачає вибір певної моделі поведінки

комунікатора, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети.

Попри можливість раціонального вибору за певних обставин необхідної стратегії і тактики ділової комунікації, кожній посадовій особі притаманний її власний стиль спілкування, який залежно від умов, що склалися, може мати як позитивний, так і негативний вплив на ефективність комунікації та здійснення цією особою управлінських процедур в цілому.

Стиль спілкування є індивідуальною стабільною формою комунікативної поведінки людини, яка проявляється за певних умов взаємодії – у ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв'язання конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей. Стили спілкування мають своєрідне емоційно-вольове забарвлення, яке визначається темпераментом, психофізіологічними та індивідуальними особливостями людини, арсеналом її вербальних і невербальних комунікативних засобів. Щодо ділової комунікації у публічному управлінні найчастіше виокремлюють такі стилі як: авторитарний, демократичний, ліберальний. Ще називають і такі стилі спілкування як: ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний³.



Ознаки авторитарного стилю: ділові, короткі розпорядження; чітка мова, казенний, непрозорий тон; емоції та етичні моменти не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Справи у групі плануються заздалегідь, визначаються лише поточні, безпосередні цілі. Голос керівника – вирішальний.

Ознаки демократичного стилю: товариський тон, інструкції подаються у формі пропозицій. Похвала та догана – з поясненнями. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи. Усі заходи плануються колективно. За реалізацію пропозицій відповідають усі. Пропозиції обговорюються. Етичній стороні спілкування надається належна увага.

Ознаки ліберального стилю: рівень – конвенціональний, погоджувальний, відсутність елементів схвалення чи догани. Позиція лідера майже не помітна для групи. Процеси в колективі відбуваються самі по собі. Лідер не дає вказівок; наявна безліч потурань. Робота розподіляється,

³ Філоненко М.М. Психологія спілкування / М. М. Філоненко : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.

виходячи з окремих інтересів або йде від одного лідера. На етичному аспекті спілкування особлива увага не фіксується.

Ознаки ритуального стилю: підкреслено чемна, «правильна» поведінка суб'єкта (суб'єктів) комунікації, що спрямована в першу чергу на підтримку зв'язку із соціумом, підкріплення уявлення про себе як про члена суспільства, виконання встановлених комунікативних ритуалів. При цьому кожен суб'єкт у ритуальному спілкуванні є необхідним атрибутом виконання ритуалу, що вимагає від учасників знання та неухильне дотримання правил гри. Позиція лідера – поза групою, але на відміну від авторитарного стилю, це пояснюється як вимога «правил». Етичній стороні тут надається належна увага.

Ознаки маніпулятивного стилю: застосовується гнучка, «пристосовча» модель спілкування, за якої до іншого суб'єкта ставляться як до засобу досягнення зовнішніх по відношенню до нього цілей. Іншому суб'єкту демонструється лише те, що допоможе досягненню мети – змінити його точку зору. Застосовується під час виконання багатьох професійних завдань: навчання (суб'єкту необхідно дати нові знання про світ), переконування, управління. Лідер виявляється у процесі такого спілкування: ним стає той, хто краще володіє маніпулятивними технологіями. Етичний аспект практично не враховується.

Ознаки гуманістичного стилю: особисте спілкування, спрямоване на задоволення таких людських потреб, як розуміння, співчуття, співпереживання. Таке спілкування спрямоване на зміну уявлень обох партнерів, що визначається глибиною спілкування. Не передбачає наявності лідерської позиції. Етичній стороні спілкування надається значна увага.

Кожен із описаних стилів спілкування може бути прийнятним лише для певних управлінських, комунікативних ситуацій, для певних колективів з відповідною організаційною культурою. Наприклад, у певній надзвичайній ситуації більш ефективною буде робота над управлінським рішенням в авторитарному стилі, а для розробки певного комплексного управлінського документа, коли є достатньо часу, успішним може бути демократичний стиль. Так само авторитарний стиль можуть не сприйняти у творчому за стилем своєї роботи колективі, а ліберальний не

сприймуть у традиційно ієрархізованому колективі, де звикли працювати за чіткими інструкціями та вказівками. Ритуальний стиль спілкування притаманний чітко регламентованим комунікативним заходам: церемонія підписання угоди, прийом іноземної делегації тощо. До застосування маніпулятивного стилю, наприклад, вдаються для просування власного варіанту рішення, а гуманітарного – під час вивчення морально-психологічного клімату в колективі.

Забезпечення ефективної внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні, спрямованої на безпосереднє здійснення управлінської діяльності, в ситуації тотального інформаційного перенасичення також потребує посилення інформаційно-аналітичної складової. Мова йде насамперед роботу з управлінською інформацією, на якій ґрунтуються рішення органів влади та їх посадових осіб, в умовах інтенсивної модифікації комунікативного простору публічного управління.

З цих позицій необхідно приділити увагу таким трьом напрямам.

1. Адекватна інтерпретація вхідної інформації як із зовнішнього середовища, так і з внутрішнього. Для цього вимагається посилення інформаційно-аналітичної підсистеми на всіх рівнях публічного управління, залучення інформаційно-аналітичних ресурсів приватного та суспільного секторів. Як наслідок має бути впорядковано вхідні потоки інформації, забезпечено збалансовану подачу інформації з усіх джерел.

2. Модифікація внутрішньосистемного обігу інформації. Ця підсистема має бути максимально спрощеною, звільненою від непотрібних «порогів», «фільтрів» на зразок надуманих погоджень тощо. Метою має стати підвищення оперативності опрацювання інформації. Інструментальна мета: рівномірність інформаційного навантаження на публічних службовців, прискорення процесів внутрішньосистемного інформаційного обміну тощо.

3. Підготовка адекватної вихідної інформації. Робота відповідної підсистеми має будуватися з урахуванням необхідної модифікації змісту, принципів кодування («бути зрозумілим») та поширення («бути доступним») інформації, що є продуктом системи публічного управління. Доцільно відмовитися від продукування надлишкової управлінської інформації, зокрема, для секторів, де провідну роль можуть грати саморегулюючі механізми.

Внутрішньоорганізаційні комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб, забезпечують формування певного соціокультурного простору, у межах якого визначаються: певні обмеження та можливості зазначеної діяльності; характер відносин у колективі; тип, структура і принципи комунікативної взаємодії персоналу; напрями професійного розвитку, передачі та накопичення професійного досвіду, підвищення кваліфікації

посадових осіб. Вони відбуваються у формі співбесіди, зборів колективу, ділового обіду, «корпоративного» свята, навчальних занять тощо.

Ефективність внутрішньоорганізаційної комунікації, спрямованої на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб, досягається шляхом: 1) точного визначення проблем, що можуть бути розв'язані комунікативними засобами; 2) виокремлення цільової аудиторії; 3) належного вибору комунікативних каналів; 4) побудови дієвої структури комунікативної взаємодії.

Слід розуміти, що комунікативні засоби є важливими, але не єдиними засобами забезпечення належного функціонування органу публічного управління. Їх необхідно використовувати в комплексі з організаційними, правовими, матеріально-фінансовими, соціально-психологічними інструментами. Для цього слід чітко виокремити ті складові проблем, які будуть розв'язані саме з допомогою комунікативних інструментів. Наприклад, переконування службовців швидше опрацьовувати вхідні документи буде більш ефективним у комплексі з упровадженням системи електронного документообігу.

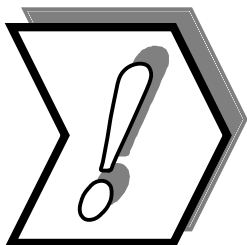
Важливо диференціювати форми, методи комунікативного впливу залежно від характеристик цільової групи. Наприклад, тривалі промови на загальних зборах працівників апарату міської ради з приводу більш уважного ставлення до відвідувачів зазвичай є менш ефективними, ніж цілеспрямована бесіда керівництва зі співробітниками відповідного структурного підрозділу.

Слід враховувати, що кожна організація має свою сформовану з часом комунікативну мережу, яку необхідно використовувати ефективно. Для цього слід виокремити лідерів громадської думки в колективі, відстежити канали неформального поширення інформації, використовувати наявні (або створити за необхідності) електронні комунікативні мережі тощо. Часто існує потреба попрацювати над удосконаленням комунікативної взаємодії між підрозділами та окремими посадовими особами. Також є певні традиції щодо проведення колективних (формальних і неформальних) комунікативних заходів, яких доцільно дотримуватися.

На ефективність внутрішньоорганізаційної комунікації серед іншого впливає і структура комунікативної взаємодії. Найбільш ефективною для досягнення поставленої мети може бути така побудова комунікативного процесу: 1) привернути увагу цільової аудиторії (певних осіб), 2) зацікавити; 3) викласти основні положення; 4) уточнити деталі; 5) заохотити ставити запитання; 6) надати необхідні пояснення; 7) мотивувати до дії. Таким чином, вирішення поставлених завдань уможлиблюється насамперед через діалог, що розгортатиметься в організації як на індивідуальному, так і на груповому рівнях, коли

суб'єкти комунікації будуть знаходитись у безпосередньому комунікативному контакті, оперативно реагуватимуть на повідомлення іншої сторони, виконуючи ролі відправника й одержувача повідомлень одночасно.

Висновки



➤ Внутрішньоорганізаційні комунікації являють собою систему цілеспрямованої інформаційної взаємодії між суб'єктами публічного управління (окремими посадовими особами та структурними підрозділами) з метою забезпечення їх функціонування та реалізації покладених на них завдань.

➤ У структурі внутрішньоорганізаційних комунікацій у публічному управлінні є два основних складника:

1) комунікації, спрямовані на здійснення управлінської діяльності (комунікації у процесі підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінського рішення);

2) комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб.

➤ Внутрішньоорганізаційна комунікація в системі органів публічного управління у процесі здійснення управлінської діяльності передбачає налагодження в установі ефективного документообігу та ділової комунікації.

➤ Внутрішньоорганізаційна комунікація, спрямована на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб передбачає застосування комунікативних інструментів для формування у межах установи певного соціокультурного простору.

Контрольні запитання



• Що являють собою внутрішньоорганізаційні комунікації у публічному управлінні?

• Які вимоги висуваються до інформації, що використовується під час підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень?

• Якими є основні складові внутрішньоорганізаційної

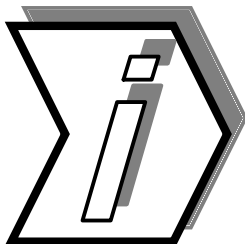
комунікації у публічному управлінні?

- Що таке документообіг установи та що впливає на його ефективність?
- У чому полягає суть ділової комунікації у публічному управлінні?
- Як пов'язані стилі ділової комунікації та управління?

2.2. Вертикальні та горизонтальні комунікації в системі публічного адміністрування

Організація внутрішньоорганізаційних комунікацій в публічному управлінні та управління ними будується на основі цілеспрямованого раціонального поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій, урахування на практиці їх особливостей. Це забезпечить: досягнення цілей, ефективність функціонування та цілісність організації як системи, а також повне задоволення інформаційних потреб усіх суб'єктів, які беруть участь у виробленні, ухваленні, реалізації та оцінюванні управлінських рішень.

Вертикальні комунікації призначені насамперед для забезпечення комунікацій, пов'язаних зі здійсненням управління організацією, виробленням, реалізацією, оцінюванням управлінських рішень і мають два напрями: зверху вниз (з використанням прямих зв'язків суб'єктів) та знизу вверх (через зворотні зв'язки).



Напрямок комунікації зверху вниз – це комунікативний потік, який переміщується від одного рівня в групі або організації до іншого, що перебуває на більш низькому за ієрархією рівні. Найбільш характерними прикладами такого виду комунікації є спілкування керівника зі своїми підлеглими, розпорядження керівництва установи щодо структурних підрозділів.

Напрямок комунікації знизу вверх – це передача інформації від нижчого до вищого за ієрархією рівня. Ініціатива здійснення комунікації за цим напрямом може належати як вищому, так і нижчому за ієрархією суб'єкту. Характерними прикладами такого виду комунікації є: подання звітів, пояснювальних записок, аналітичних доповідей, звернень, пропозицій.

Комунікації за напрямом зверху вниз у системі публічного управління вирішують такі основні завдання:

- ознайомлення посадових осіб з функціями, повноваженнями, стратегічними цілями установи, структурного підрозділу, системи публічного управління в цілому;
- забезпечення розуміння посадовою особою змісту власної діяльності, діяльності структурного підрозділу, установи та системи зв'язків з іншими посадовими особами, підрозділами, установами;
- доведення рішень, поточних завдань, розпорядчих документів для виконання посадовою особою, структурним підрозділом, установою;
- надання конкретних інструкцій, іншої інформації щодо чинних процедур і методів виконання певних завдань;
- забезпечення посадових осіб інформацією про поточні результати діяльності структурного підрозділу, установи.

Комунікації за напрямом зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, ієрархічно підпорядкованих посадових осіб та регулювати їх діяльність. Недоліком у разі домінування в організації комунікації за цим напрямом є створення передумов для формування авторитарного стилю управління та прищеплення службовцям психології безініціативного виконавця.

Комунікації за напрямом знизу вверху у системі публічного управління вирішують такі основні завдання:

- налагодження та забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами (посадовими особами, структурними підрозділами), що знаходяться на різних рівнях ієрархії;
- надання інформації про стан підпорядкованих суб'єктів та результати виконання поставлених завдань;
- постачання суб'єктам вищого за ієрархією рівня інформації, необхідної для прийняття ними управлінських рішень у відповідності з їх компетенцією.

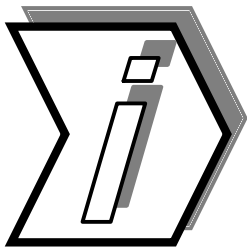
Комунікації за напрямом знизу вверху забезпечують цілісність організації, дозволяють оперативно виявляти та долати негативні прояви у її функціонуванні. Недоліком за умови переважання комунікації за цим напрямом є створення передумов для розбалансування системи управління організацією.

Спільним недоліком вертикальної комунікації за обома напрямками є загроза викривлення інформації: чим більше рівнів проходить інформація по вертикалі, тим більша ймовірність того, що вона буде спотворена, втрачена чи неправильно інтерпретована. Це пояснюється тим, що кожен рівень такої комунікації являє собою не просто ланку комунікативного ланцюга, а й певний фільтр. До того ж з подовженням такого ланцюга зростає ймовірність потрапляння під вплив комунікативного шуму.

Таким чином, організовуючи та здійснюючи вертикальну комунікацію в системі публічного управління важливо подбати про

забезпечення точності трансльованої інформації, скорочення (за можливості) комунікативних фільтрів, дотримання комунікативної дисципліни.

Комунікативну дисципліну ми розуміємо як безумовне дотримання усіма суб'єктами комунікативного процесу встановленого порядку здійснення комунікативних обмінів. Так, під час здійснення вертикальних комунікацій в організаціях системи публічного управління необхідно чітко дотримуватися встановлених Правил організації діловодства та архівного зберігання документів⁴. Зокрема, важливим показником ефективності таких комунікацій є дотримання встановлених строків роботи з документами, їх виконання.



Строк виконання документа може встановлюватися у нормативно-правовому акті, розпорядчому документі або резолюції керівника установи. Строки виконання внутрішніх документів обчислюються в календарних днях починаючи з дати підписання (реєстрації), а вхідних – з дати надходження (реєстрації). Якщо останній день строку виконання документа припадає на неробочий день, останнім днем строку виконання документа вважається перший день після неробочого дня. Типові строки виконання документів установлюються законодавством. Індивідуальні строки встановлюються керівництвом установи (структурного підрозділу). Кінцевий строк виконання зазначається у тексті документа або резолюції. Документи, в яких не зазначено строк виконання, повинні бути виконані не пізніше ніж за 30 календарних днів з моменту реєстрації документа в установі, до якої надійшов документ. Якщо завдання потребує термінового виконання, обов'язково зазначається конкретний кінцевий строк виконання. Співвиконавці зобов'язані подавати пропозиції головному виконавцю протягом першої половини строку, відведеного для виконання доручення, завдання.

⁴ Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ Міністерства юстиції України від 16.06.2015 р. № 1000/6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15/print1436766083531113>

Документи вважаються виконаними і знімаються з контролю після виконання завдань, запитів, повідомлення про результати заінтересованим установам і особам або іншого підтвердження виконання. Зняти документ з контролю може тільки керівник установи, його заступники, які встановили контрольний строк у резолюції, або за їх дорученням служба контролю. Документи з типовими строками виконання знімаються з контролю за рішенням служби контролю.

Ознакою належної організації та забезпечення здійснення вертикальних комунікацій в організаціях системи публічного управління може бути бездоганне виконання документів, злагоджена робота колективу установи (певного структурного підрозділу) над підготовкою управлінських документів.

Горизонтальні комунікації здійснюються між суб'єктами (окремими особами, групами, структурними підрозділами, організаціями), які знаходяться на одному рівні ієрархії. Вони призначені насамперед для координації діяльності організації (її посадових осіб, структурних підрозділів) та здійснення напівформальних чи неформальних інформаційних обмінів під час вироблення, реалізації, оцінювання управлінських рішень.

Горизонтальні комунікації у системі публічного управління вирішують такі основні завдання:

- налагодження зв'язків з іншими посадовими особами, підрозділами, установами, формування колективу;
- обмін інформацією між посадовими особами, структурними підрозділами з питань здійснення їх службової діяльності (виконання рішень, поточних завдань, розпорядчих документів тощо);
- генерування ідей, формування нових підходів щодо забезпечення діяльності структурного підрозділу, установи.

Горизонтальні комунікації забезпечують зв'язки посадових осіб, структурних підрозділів одного рівня, завдяки чому відбувається обмін досвідом, здійснюється наставництво, надається взаємна підтримка, тим самим поліпшується ступінь взаєморозуміння та взаємодії між ними. У такий спосіб часто долаються недоліки вертикальних комунікацій, у тому числі й проблема дефіциту інформації внаслідок або недопрацювання, або приховування певної інформації. Добре розвинуті горизонтальні комунікації є невід'ємною умовою демократичного та основою – ліберального стилю управління. Горизонтальна комунікація в організації може формуватися й розвиватися як наслідок реалізації певного алгоритму управління, а також (найчастіше!) як наслідок спонтанних самоорганізаційних процесів у колективі. Недоліком горизонтальної

комунікації за умови її домінування в організації є загроза фрагментування колективу внаслідок утворення певних локальних осередків комунікації та, як наслідок, – окремих груп за інтересами.

Прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами й іншими структурними підрозділами, у результаті чого досягається координація й узгодження діяльності для досягнення загальних цілей установи. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Крім вертикальних і горизонтальних комунікацій у структурі внутрішньоорганізаційної комунікації у публічному управлінні розглядаються також діагональні комунікації.

Діагональні комунікації здійснюються між суб'єктами, що знаходяться на різних рівнях ієрархії і, зазвичай, використовуються тимчасово для досягнення певної конкретної мети, реалізації певних програм, проектів. Вони поєднують елементи, що входять до систем вертикальної та горизонтальної комунікації.

Діагональні комунікації у системі публічного управління вирішують такі основні завдання:

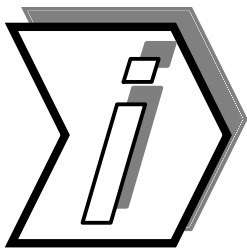
- подолання організаційних проблем, що обумовлені недоліками застосування вертикальних та/або горизонтальних комунікацій;
- удосконалення взаємодії посадових осіб, структурних підрозділів, установ під час реалізації певного комплексного нестандартного завдання.

Здебільшого діагональні комунікації формуються внаслідок відповідного управлінського впливу. Діагональні комунікації за певних умов здатні забезпечити суттєве підвищення ефективності функціонування установи. Їх основним недоліком є складність у реалізації (забезпеченні), оскільки при цьому порушуються усталені зв'язки в організації, а на встановлення нових виділяється обмежений час. Прикладом діагональних комунікацій є взаємодія посадових осіб, включених до певних робочих груп, та структурних підрозділів, які вони представляють.

Таким чином, ефективність внутрішньоорганізаційної комунікації у публічному управлінні може бути забезпечена за рахунок збалансованого поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій, що дозволить здійснити оперативне проходження документів, формування оптимальних інформаційних потоків, надходження якісної управлінської інформації до всіх заінтересованих суб'єктів.

Структура комунікативного простору організації в системі публічного управління ґрунтується на комплексі комунікативних мереж, що сформувалися під впливом низки чинників і забезпечують

комунікативні обміни в цій організації, та об'єднують елементи вертикальних і горизонтальних комунікацій. Терміном «комунікативна мережа» у загальному значенні позначають сукупність суб'єктів – учасників комунікації, поєднаних певним чином між собою за допомогою комунікативних каналів, через які передаються повідомлення. Знання типів комунікативних мереж особливо важливе для розуміння відносин влади і контролю, реалізації механізмів управління в організації чи певній системі публічного управління.



Комунікативна мережа – це сукупність суб'єктів і зв'язків між ними, об'єднаних за певним типом мережевої структури, що формується на засадах добровільної, усвідомленої та відповідальної участі суб'єктів для здійснення комунікацій з використанням інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури один одного або третіх сторін.

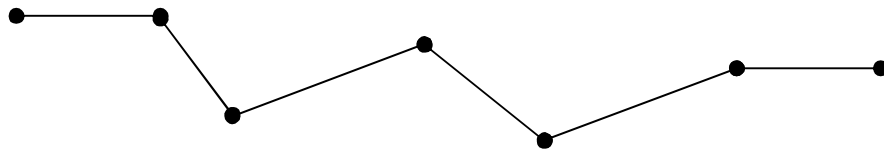
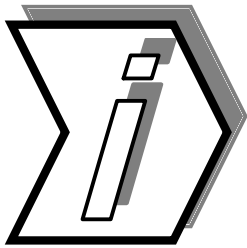
Комунікативна мережа забезпечує потоки послань або сигналів між двома чи більше особами. Комунікативна мережа концентрується на відпрацьованих в організації зразках цих потоків, а не на тому, вдалось чи ні передати значення чи зміст послання. Стан, конфігурація, функціональні характеристики комунікативних мереж можуть впливати на скорочення чи збільшення розриву між надісланим і отриманим значенням повідомлення, а, відтак, і на ефективність управлінської взаємодії.

Типи мережевої структури обумовлюються характером комунікативних процесів, взаємовідносинами між їх суб'єктами, метою формування мережі та іншими чинниками. Але найбільшою мірою тип комунікативної системи будь-якої організації публічного управління залежить від типу структурних схем, що використовуються для побудови управлінської системи. Основними типами таких структурних схем є: лінійна, кільцева, колісна, зіркоподібна, стільникова, багатозв'язкова, ієрархічна, тощо.

Найбільш поширеними серед типів мережевої структури є: ланцюгові (лінійні), зіркоподібні (колісні), загальноканалні (повноматричні).

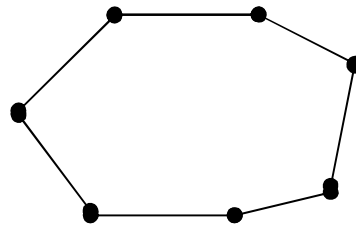
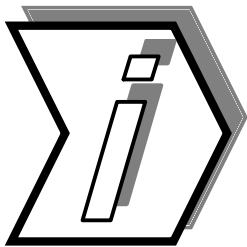
У ланцюгових мережах суб'єкти поєднані між собою в ряд горизонтальним зв'язком, а комунікації відбуваються через найближчий вузол. Це – децентралізована модель, де жоден з суб'єктів не є лідером. Але тут великою є ймовірність викривлення інформації внаслідок необхідності почергового проходження повідомлення через певну кількість комунікативних вузлів, а також вразливість такої мережі внаслідок можливості вилучення певних ланок такого «ланцюга». У зв'язку з цим, на кожному з суб'єктів, які входять до такої мережі, лежить особлива відповідальність за цілісність мережі та швидкість і точність

комунікативних обмінів. Для такого типу мережі дуже важливі міжособистісні зв'язки суб'єктів, їх моральний рівень.



Ланцюгова мережа

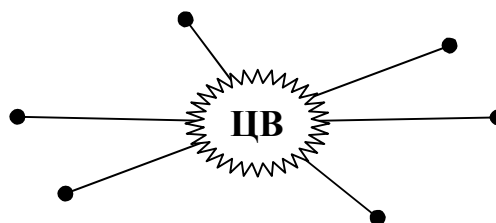
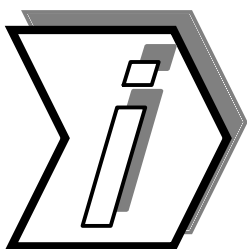
Кільцева мережа є різновидом ланцюгової за тієї відмінності, що тут комунікативний «ланцюг» є замкнутим за рахунок наявності зв'язку між умовно першим і останнім суб'єктами цієї мережі і відносної обмеженості кількості її суб'єктів. Потік інформації у ланцюговій (лінійній, кільцевій) мережі може спрямовуватися в обидві сторони.



Кільцева мережа

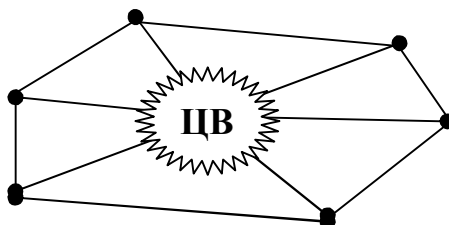
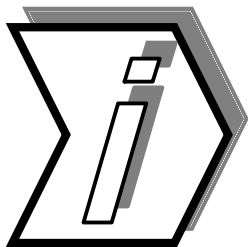
Ще одним різновидом ланцюгової мережі є ієрархічна. Її принципова відмінність полягає в тому, що в ній інформаційний потік спрямований лише в один бік – від більш до менш значущого суб'єкта. У мережі цього типу перший суб'єкт є лідером.

У зіркоподібних мережах усі суб'єкти пов'язані з центральним вузлом (ЦВ) (суб'єктом) і мають обов'язково проходити через нього для комунікації між собою. У такому типі мереж найбільш яскраво виявляється лідерство одного з суб'єктів. За певних умов можуть проявлятися ознаки авторитаризму, але високим є ступінь організованості такої мережі. Проте така мережа також є вразливою, передусім через свою централізацію. Динаміка та точність комунікативних обмінів у ній надзвичайно залежить від можливостей і характеристик центрального суб'єкта.



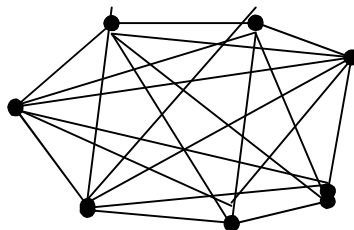
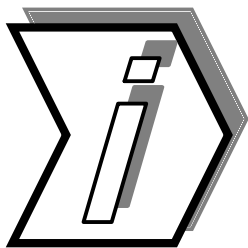
Зіркоподібна мережа

Близьким до описаного є колісний тип мережі. У мережах цього типу також представлена формальна, централізована структура, за якої суб'єкти комунікують один з одним через центральний вузол. Проте, на відміну від зіркоподібної мережі, в колісній також зберігаються контакти між сусідніми суб'єктами, що додає їй певної стійкості. У випадку проблем з центральним вузлом така мережа може трансформуватися у кільцеву.



Колісна мережа

Загальноканалні (повноматричні) мережі об'єднують суб'єктів, кожен з яких безпосередньо пов'язаний з усіма іншими і здійснює комунікацію з кожним вузлом самостійно. Це – так звані «відкриті» комунікації, динамічні та точні. Мережі такого типу найбільш стійкі щодо зовнішніх впливів і внутрішніх проблемних ситуацій, адже вилучення будь-якого суб'єкта не може зруйнувати цю мережу в цілому. За рахунок цього такі мережі хоча й не мають яскраво вираженого суб'єкта-лідера (лідерів тут може бути багато), проте відзначаються досить високим ступенем організованості (точніше – самоорганізованості).



Загальноканална мережа

Близькими до цього типу є стільникові мережі, що характеризуються складною структурою з розгалуженими зв'язками, багатьма каналами проходження інформації. Але в цьому типі мережі суб'єкти пов'язані лише з обмеженою кількістю партнерів, а не з усіма, як у загальноканалній.

Зв'язки між суб'єктами мережі встановлюються, підтримуються та використовуються з урахуванням особливостей міжособистісних відносин, технічного оснащення й технологічного забезпечення як окремих суб'єктів, так і організації в цілому (встановити це дозволяє аналіз соціального та технологічного рівня мереж). За силою взаємозв'язки між суб'єктами в

межах окремих вузлів (у групах, мікромережах) зазвичай міцніші, що й обумовлює можливе сегментування мережі.

Ресурсами комунікативних мереж є сукупність власне інформаційних ресурсів (це – окремі документи та масиви документів, бази та банки даних, результати інтелектуальної творчої діяльності), а також інформаційної інфраструктури (це – організаційні структури, інформаційно-телекомунікаційні структури, інформаційні технології). Суб'єкти комунікативних мереж можуть мати ці ресурси у своїй власності, або отримувати від третіх осіб (не членів мережі). Так, посадові особи установи можуть обмінюватися своїми повідомленнями (їх власний інформаційний ресурс) у якійсь із соціальних мереж в Інтернеті (залучена інформаційна інфраструктура). Так само ресурси комунікативної мережі установи можуть використовуватися третіми особами. Прикладом може бути розміщення інструкції, підготовленої певним міністерством (інформаційний ресурс не суб'єкта мережі), на внутрішньому веб-сайті організації (інформаційна інфраструктура установи). Ступінь наявності, доступності, можливості використання зазначених ресурсів визначають міру залежності учасників комунікативної мережі один від одного та від третіх осіб.

Розробляючи заходи щодо підвищення ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій у певній установі системи публічного управління також слід брати до уваги наявність суб'єктивних факторів, що впливають на дієвість контактів між окремими співробітниками. Зокрема, особи, які обмінюються інформацією, по-різному тлумачать одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані тощо. Тому на різних етапах комунікації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, на яку вони сподівалися, та іноді ігнорують дані, що суперечать їх уявленням і цінностям.

Слід враховувати і те, що ефективність горизонтальних комунікацій є значно вищою, ніж комунікацій вертикальних і сягає 90%. Це пояснюється тим, що люди, які працюють на одному рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег, їх проблеми⁵. Також горизонтальні комунікації часто мають переважно неформальну складову. Чимало службових за змістом питань розглядаються та вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними

⁵ Хаджирадева С. К. Діалогова комунікація: теорія та практика : навч. посіб. / С. К. Хаджирадева, Н. М. Черненко. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2004. – С. 31.

повноваженнями і які сформовані на основі дружніх стосунків, старих зв'язків та інших спільних інтересів.

Висновки



➤ Організація внутрішньоорганізаційних комунікацій в публічному управлінні будується на основі раціонального збалансованого поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій, урахування на практиці їх особливостей.

➤ Вертикальні комунікації здійснюються між суб'єктами (окремими особами, групами, структурними підрозділами, організаціями), які підпорядковані один одному за ієрархією та призначені для забезпечення комунікацій, пов'язаних зі здійсненням управління організацією, виробленням, реалізацією, оцінюванням управлінських рішень і мають два напрями: зверху вниз (з використанням прямих зв'язків суб'єктів) та знизу вгору (через зворотні зв'язки).

➤ Горизонтальні комунікації здійснюються між суб'єктами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Вони призначені для координації діяльності організації (її посадових осіб, структурних підрозділів) та здійснення напівформальних чи неформальних інформаційних обмінів під час вироблення, реалізації, оцінювання управлінських рішень.

➤ Діагональні комунікації здійснюються між суб'єктами, що знаходяться на різних рівнях ієрархії і, зазвичай, використовуються тимчасово для досягнення певної конкретної мети, реалізації певних програм, проектів. Вони поєднують елементи, що входять до систем вертикальної та горизонтальної комунікації.

➤ Структура комунікативного простору організації в системі публічного управління визначається комплексом комунікативних мереж, що сформувалися під впливом низки чинників і забезпечують комунікативні обміни в цій організації, та об'єднують елементи вертикальних і горизонтальних комунікацій. Найбільш поширеними типами комунікативних мереж є: ланцюгові (лінійні), зіркоподібні (колісні), загальноканалні (повноматричні).

Контрольні запитання



- Які є види внутрішньоорганізаційної комунікації за критерієм їх структури та напрямів інформаційних потоків?
- У чому полягає суть вертикальних комунікацій у публічному управлінні та які є їх підвиди?
- Які фактори визначають ефективність вертикальних комунікацій у публічному управлінні?
- У чому полягає суть горизонтальних комунікацій у публічному управлінні?
- У чому полягає суть діагональних комунікацій у публічному управлінні?
- Які є типи комунікативних мереж, у чому полягає їх відмінність?

2.3. Форми та методи внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні

Внутрішньоорганізаційна комунікація в публічному управлінні реалізується за допомогою низки форм і методів, які для зручності розуміння та вивчення можна структурувати за певними параметрами. Як такі параметри доцільно розглядати розподіл комунікації на: індивідуальну та групову, безпосередню та опосередковану, формальну і неформальну.

Індивідуальна комунікація передбачає обмін повідомленнями між двома особами (комунікаторами) безпосередньо чи через певні комунікативні канали за допомогою звуку, зображення, поглядів, жестів, міміки. **Групові форми комунікації** забезпечують обмін повідомленнями між одним і багатьма комунікаторами (або ж між групами, що складаються з багатьох комунікаторів) одночасно. При цьому взаємодія відбувається як безпосередньо, так і опосередковано.

Безпосередня комунікація здійснюється у межах візуального сприйняття з використанням вербальних і невербальних засобів. **Опосередкована комунікація** здійснюється через посередника: або з допомогою фізичних осіб-посередників, або різних засобів комунікації, включно з технічними засобами (рупор, гучномовець, телефон, радіо, відеозв'язок, комп'ютерні комунікаційні мережі локального або глобального характеру).

Формальна комунікація передбачає комунікативну взаємодію в межах певних ієрархічних структур і формалізованих правил, норм, стандартів та зазвичай здійснюється з метою виконання передбачених нормативно-правовими актами службових обов'язків. **Неформальна**

комунікація передбачає комунікативну взаємодію між людьми поза сферою їх формальних відносин, може регламентуватися звичаєм.

З урахуванням викладених підходів форми та методи внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні можна структурувати на основі їх розподілу на: 1) індивідуальні та групові; 2) безпосередні та опосередковані; 3) формальні та неформальні (табл. 2.1).

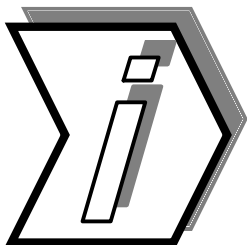
Таблиця 2.1.

**Форми внутрішньоорганізаційної комунікації
в публічному управлінні**

Види комунікації	Індивідуальна комунікація	Групова комунікація
Безпосередня комунікація	<p><i>Формальна комунікація</i> Ділова бесіда Консультація Індивідуальний прийом Навчальні заняття</p> <p><i>Неформальна комунікація</i> Діловий обід (вечеря) Чутки</p>	<p><i>Формальна комунікація</i> Переговори Нарада Збори Засідання колегіальних органів Презентація Навчальні заняття</p> <p><i>Неформальна комунікація</i> «Корпоративне» свято «Толока», «суботник»</p>
Опосередкована комунікація	<p><i>Формальна комунікація</i> Телефонна (відеотелефонна) розмова Ділове листування (у тому числі електронною поштою або через внутрішню мережу установи) Службовий лист Резолюція</p> <p><i>Неформальна комунікація</i> Спілкування у соціальній мережі</p>	<p><i>Формальна комунікація</i> Відеоконференція Ділове листування (у тому числі електронною поштою або через внутрішню мережу установи) Накази (розпорядження) Погодження проекту документа Дошка оголошень Внутрішній веб-сайт</p> <p><i>Неформальна комунікація</i> Спілкування у соціальній мережі</p>

Безпосередня індивідуальна комунікація у публічному управлінні може бути як формальною (ділова бесіда, консультація, індивідуальний прийом, навчальні заняття), як і неформальною (діловий обід (вечеря), чутки).

Ділова бесіда – це форма комунікації, яка передбачає обмін інформацією, думками, з'ясування позицій з метою ідентифікації, вирішення, оцінювання певної проблеми, обговорення проектів рішення тощо. Це – найбільш поширена форма безпосередніх індивідуальних комунікацій у публічному управлінні.



Для успішного проведення ділової бесіди необхідно дотримуватися таких правил:

- бути точним і не порушувати попередніх домовленостей щодо часу та місця проведення бесіди;
- бути толерантним співрозмовником, не відступати від теми бесіди, доречно вдаватися до гумору, мати доброзичливий вигляд;
- говорити спокійно, зрозуміло й упевнено;
- не уникати обговорення складних і конфліктних питань, адже ділова бесіда здебільшого і призначається для їх розв'язання;
- уважно слухати, не перебивати партнера, уважно спостерігати за його реакцією;
- підбиваючи підсумки бесіди, з'ясувати чи не залишилося нерозв'язаних питань, якщо такі є – продовжити бесіду чи домовитися про наступну зустріч.

Консультація – це спілкування із фахівцем з певного питання з метою отримання необхідних порад. У публічному управлінні як форма внутрішньоорганізаційних комунікацій консультації здебільшого призначені для отримання експертних висновків щодо проектів управлінських рішень, певних результатів діяльності, прогнозів тощо. Для такого консультування можуть запрошувати фахівців, що працюють як в організації, так і поза нею. Також як консультація може розглядатися бесіда керівника (наставника) зі службовцем з метою індивідуального роз'яснення йому особливостей та порядку виконання певного завдання тощо.

Індивідуальний прийом передбачає індивідуальне безпосереднє спілкування керівника з підлеглими з метою розгляду їх заяв, скарг, пропозицій щодо діяльності установи або з особистих питань. Зазвичай у графіку роботи керівника для ведення індивідуального прийому визначається спеціальний час.

Навчальні заняття можна віднести як до індивідуальних, так і до групових форм безпосередньої комунікації у публічному управлінні. У такий спосіб до відома персоналу доводиться нова інформація, відпрацьовуються необхідні уміння та навички. Індивідуальні навчальні заняття відбуваються зазвичай у процесі наставництва, групові – у формі семінарів, конференцій, тренінгів. Навчальні заняття можуть проходити

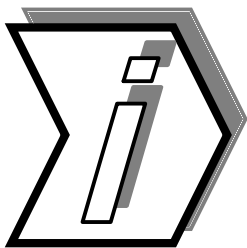
як безпосередньо на робочому місці, так і в спеціалізованих навчальних закладах. Під час такої комунікації у ролі викладачів часто виступають найбільш досвідчені посадові особи, представники вищих за ієрархією органів публічного управління.

Діловий обід (вечеря) є прикладом неформальної комунікації та передбачає обговорення службових питань у невимушеній обстановці зазвичай з метою пошуку нестандартних підходів до вирішення проблем, отримання підтримки тощо.

Чутки являють собою неперевірені повідомлення, що поширюються неофіційними комунікативними каналами. Чутки можуть виникати та поширюватися як спонтанно, внаслідок неточної інтерпретації співробітниками якоїсь інформації в умовах інформаційної невизначеності, так і цілеспрямовано – для «зондування ситуації», здійснення інформаційних провокацій тощо.

Безпосередня групова комунікація у публічному управлінні також здійснюється у формальній (переговори, наради, збори, засідання колегіальних органів, презентація, навчальні заняття) і неформальній («корпоративне» свято, «толока», «суботник») способи.

Переговори являють собою розмову, бесіду з метою обмінятися думками або домовитися про що-небудь із кимось, провести обговорення з метою з'ясування думок, настроїв сторін або укладення угоди. Переговори зазвичай ведуть дві особи, проте, коло їх учасників значно ширше, а над підготовкою цього заходу працює ще більше людей, ніж там присутні, ми відносимо їх до форм групової комунікації.



Для успішного ведення переговорів рекомендується:

- добирати до участі в них компетентних осіб, що володіють достовірною інформацією з проблеми, що обговорюватиметься, і технікою ведення переговорів;
- дібрати достовірну інформацію про учасників переговорного процесу (їх компетентність, звички, характер тощо);
- продумати всі дрібниці обраної тактики поведінки, обміркувати її основні стратегічні моменти;
- дотримуватися правил ділового спілкування, етикетних норм;
- обрати позиції розташування учасників переговорів за столом;
- не виявляти зайвих емоцій чи ворожості;
- коректно вести дискусію, але при цьому не давати опоненту провести проти вас психологічну атаку;
- пам'ятати, що головна мета переговорів – відстоювання інтересів організації, а не затвердження особистої позиції.

Нарада є найбільш поширеною в публічному управлінні груповою формою комунікації, призначена для обговорення певних питань і здебільшого має за мету:

- з'ясувати та проаналізувати стан справ чи проблеми, скоординувати діяльність (інформаційний тип нарад);
- поінформувати про шляхи, досвід вирішення проблеми, переконати персонал у правильності прийнятого рішення (роз'яснювальна нарада, нарада-інструктаж);
- знайти вирішення проблеми, зібрати ідеї (проблемна нарада, «мозкова атака»);
- відібрати та прийняти конструктивне рішення (нарада з прийняття рішення);
- дати учасникам необхідні знання, підвищити їх кваліфікацію (конференція, нарада-навчання).

Нарада як комунікативний захід має три фази: 1) підготовка наради, що передбачає: визначення доцільності проведення наради, складу її учасників, дати, часу та місця проведення, підготовку необхідних матеріалів та учасників наради; 2) проведення наради, під час якої важливо: дотриматися встановлених тривалості заходу та його регламенту, забезпечити протоколювання; 3) прийняття рішення, що охоплює: дотримання процедур колективного прийняття рішення (голосування та встановлення його результатів тощо), забезпечення подальшого контролю за прийнятим рішенням.

Слід наголосити, що необхідність проведення наради має бути обґрунтованою, оскільки кожен такий захід вимагає залучення багатьох службовців для її підготовки. Проведення наради справді має сенс, якщо є необхідність: в обміні інформацією; виявленні думок і альтернатив; аналізі складних (нестандартних) ситуацій; ухваленні рішення щодо комплексних питань тощо. Потрібно проаналізувати й альтернативи проведення наради: прийняття рішення одноосібно вищим керівником, проведення консультації у вузькому складі, можливість вирішення питання телефоном, можливість винесення питання на іншу (планову) нараду тощо.

Збори – це комунікативний захід, що передбачає спільну присутність в одному місці певної категорії осіб, об'єднаних конкретною метою (загальні збори співробітників установи, структурного підрозділу тощо). На відміну від наради, у зборах бере участь більша кількість учасників, а проблематика, що обговорюється, стосується безпосередньо їх самих. Ініціатива щодо проведення зборів може надходити як від керівництва установи, так і від співробітників організації.

Серед групових комунікативних заходів у системі публічного управління важливе місце посідають **засідання колегіальних органів** (рад, колегій, комісій, робочих груп тощо). Засідання являє собою форму

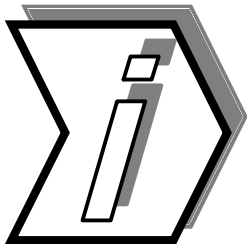
організації роботи постійно діючого органу. У більшості випадків проведення засідання передбачається відповідним положенням (статутом), хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

Організація засідань колегіальних органів потребує ретельної підготовки та належного організаційно-документаційного забезпечення. Засідання колегіальних органів проводяться відповідно до затверджених планів їх роботи та у разі потреби. У плані роботи колегіального органу зазначаються питання, що повинні розглядатися, дата розгляду, прізвище, ініціали (ініціал імені) доповідача та найменування структурного підрозділу апарату колегіального органу, який готує документи для розгляду питання колегіальним органом, строк подання документів. Проект плану роботи колегіального органу складається секретарем цього органу або іншою посадовою особою, яка відповідно до своїх повноважень забезпечує організацію роботи цього органу з урахуванням пропозицій структурних підрозділів. До переліку питань, що пропонуються до розгляду на засіданні колегіального органу додається довідка з обґрунтуванням підстав внесення питання на розгляд колегіального органу. Затверджений колегіальним органом план роботи доводиться до відома членів колегіального органу і керівників структурних підрозділів його апарату. Додаткові питання до затвердженого плану роботи колегіального органу можуть бути включені за рішенням його голови. Документи з питань, що вносяться на розгляд колегіального органу, повинні подаватися не пізніше ніж за п'ять днів до засідання, а у разі проведення позачергового засідання – не пізніше ніж за один день. Зазначені документи містять:

- доповідну записку, адресовану колегіальному органу (у разі потреби), в якій ґрунтовно викладені питання з висновками і пропозиціями;
- проект рішення (розпорядження, постанови) колегіального органу, завізований керівниками заінтересованих структурних підрозділів його апарату, та документи до нього (аналітичні довідки, таблиці, діаграми тощо), завізовані їх керівниками, а у разі потреби – проект наказу;
- довідку про погодження проекту рішення (розпорядження, постанови) із заінтересованими структурними підрозділами установи та іншими установами;
- список осіб, які запрошуються на засідання колегіального органу;
- інші документи, необхідні для розгляду питань.

Документи, подані з порушенням установленого порядку і строків, до розгляду не приймаються. Рішення колегій установ реалізуються шляхом видання наказів установ, розпоряджень керівників установ, якими вони вводяться в дію. У разі потреби виконавцям та установам можуть

надсилатися копії протоколів або витягів з них. Витяги з протоколів оформлюються на відповідному бланку і засвідчуються печаткою служби діловодства.



Протоколи є документами, що фіксують перебіг та результати офіційних комунікативних заходів в органах публічного управління (нарад, зборів, засідань колегіальних органів). У протоколах відображається інформація про хід ведення цих заходів, прийняття рішень тощо. Протокол складається на підставі записів, зроблених безпосередньо під час засідань, поданих текстів та тез доповідей і виступів, довідок, проектів рішень тощо.

➤ Протоколи можуть складатися в повній або стислій формі. У протоколах, складених у стислій формі, фіксуються лише прийняті рішення, а не хід обговорення питання. Датою протоколу є дата проведення засідання. Якщо засідання тривало кілька днів, то через тире зазначаються перший і останній день засідання. Номер (індекс) протоколу повинен відповідати порядковому номеру засідання. Нумерація протоколів ведеться в межах календарного року окремо за кожною групою протоколів засідання відповідного колегіального органу: колегії, експертних комісій, рад тощо. У реквізиті «місце засідання» зазначається назва населеного пункту, в якому відбулося засідання.

Презентація – це комунікативний захід з метою публічного представлення чогось нового – проекту закону, цільової програми, нового складу органу публічного управління тощо. Такий комунікативний захід може бути одночасно спрямованим як на внутрішню аудиторію установи, так і на широку громадськість. Потребує ретельної підготовки як текстового матеріалу виступу, так і матеріалів, що представляються. Презентація має бути інформативною та наглядною для аудиторії.

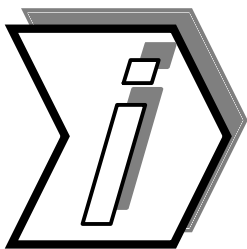
Серед неформальних безпосередніх групових комунікацій у публічному управлінні слід виокремити, як найбільш поширені, спільне відзначення свят («корпоративні» свята – «корпоративи») та заходи, де комунікація поєднана з виконанням різних суспільно-важливих справ («толока», або ж «суботник»). Такі заходи сприятливі для формування колективу, прояву співробітниками своїх талантів, латентних рис характеру, встановлення дружніх стосунків, виявлення прихованих проблем колективу тощо.

Опосередкована індивідуальна комунікація може бути реалізована у таких формах: телефонна (або відеотелефонна з

використанням програмного забезпечення Skype) розмова, ділове листування (у тому числі електронною поштою або через внутрішню мережу установи), спілкування у соціальній мережі тощо.

Телефонні розмови – це форма діалогової комунікації, особливості якої обумовлюються відсутністю візуального контакту співрозмовників та специфікою використання телефонного зв'язку як комунікативного каналу. Умовами успішної телефонної розмови є: лаконічність, логічність, інформативність, відсутність повторів і довгих фраз, чіткість вимови, дружній тон, прийнятні темп мовлення та висота голосу. Телефонні розмови з використанням каналів як стаціонарного, так і мобільного зв'язку є нині найбільш поширеною формою опосередкованої управлінської комунікації та дозволяють оперативно вирішувати службові питання.

Ділове листування є невід'ємною складовою системи комунікацій органу публічного управління і може належати до опосередкованих форм як індивідуальної, так групової комунікації. У межах своєї компетенції установи можуть надсилати листи органам вищого рівня, функціональним органам, підлеглим та іншими установами, а також громадянам. При цьому, листування між структурними підрозділами всередині установи необхідно уникати і застосовувати усні роз'яснення, вирішення питань по телефону тощо. Доведення до відома підлеглих установ та структурних підрозділів розпорядчих документів органів вищого рівня або інших установ здійснюється у формі, встановленій автором документа. Якщо спосіб не зазначено, установа вирішує це питання самостійно. Організаційні та розпорядчі документи установи доводяться до виконавців у вигляді копій або витягів.



Службові листи складаються з метою обміну інформацією між установами та являють собою:

- відповіді про виконання завдань, визначених в актах органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, дорученнях вищих посадових осіб;
- відповіді на запити, звернення, а також кореспонденцію Верховної Ради України;
- відповіді на виконання доручень установ вищого рівня;
- відповіді на запити інших установ;
- відповіді на звернення громадян;
- відповіді на запити на інформацію;
- ініціативні листи;
- супровідні листи.

Як правило, у листі порушується одне питання. Датою листа є дата його підписання, яка повинна збігатися із

датою реєстрації вихідної кореспонденції у службі діловодства. Службові листи підписуються у відповідності із встановленим порядком підписання документів в установі. Гербовою печаткою засвідчуються лише гарантійні листи.

Однією з форм опосередкованої індивідуальної внутрішньоорганізаційної комунікації в органах публічного управління є накладення резолюції на документ. **Резолюція** – це зроблений посадовою особою напис на документі, який містить стислий зміст прийнятого нею рішення щодо виконання документа. Резолюція складається з таких елементів: прізвище, ініціали (ініціал імені) виконавця (виконавців) у давальному відмінку, зміст доручення, строк виконання, особистий підпис керівника, дата. Якщо доручення надано кільком посадовим особам, то головним виконавцем документа є зазначена першою особа, якій надається право скликати інших виконавців та координувати їх роботу. Першою, як правило, зазначається особа, яка займає вищу або рівну посаду. На документах із строками виконання, які не потребують додаткових вказівок, у резолюції зазначаються виконавець, підпис автора резолюції, дата. Резолюція проставляється безпосередньо на документі нижче реквізиту «Адресат» паралельно до основного тексту. Якщо місця для резолюції недостатньо, її можна проставляти на вільному від тексту місці у верхній частині першого аркуша документа з лицьового боку, але не на полі документа, призначеному для підшивання. У разі коли документ підлягає поверненню, визначається детальний порядок виконання документа або уточнюються виконавці, резолюція може оформлятися на окремих аркушах або спеціальних бланках із зазначенням реєстраційного індексу і дати документа, якого вона стосується.

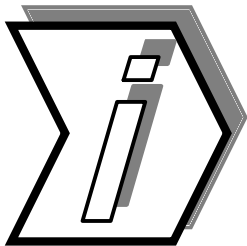
Спілкування у соціальній мережі можемо віднести до опосередкованої внутрішньоорганізаційної комунікації як індивідуального, так і групового типу, що має неофіційний характер. А оскільки учасники такої віртуальної спільноти можуть самостійно регулювати доступ до їх комунікативної платформи, за певних умов розміщені тут повідомлення можуть стати доступними і зовнішній аудиторії. Разом з тим, колективи багатьох установ сфери публічного управління створили свої представництва у соціальних мережах, через які забезпечується неформальна комунікація.

Опосередкована групова комунікація у публічному управлінні реалізується зазвичай через такі форми як: відеоконференція, ділове листування, видання наказів (розпоряджень), погодження проекту документа, дошка оголошень, внутрішній веб-сайт, спілкування у соціальній мережі.

Відеоконференція – це форма проведення групових комунікативних заходів (найчастіше – нарад) з використанням систем відеотрансляції, що забезпечує одночасну комунікацію територіально розосереджених суб'єктів. Відеоконференції проходять у спеціально оснащених приміщеннях з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. Підготовка відеоконференції проходить за тим же алгоритмом, що й звичайна нарада, але при цьому пильна увага має бути приділена ще й технічному забезпеченню заходу.

Накази (розпорядження) можна розглядати як форму опосередкованої комунікації організаційно-розпорядчого чи нормативно-правового характеру, за якої повідомлення надходить до одержувача (групи одержувачів) у письмовій формі. За змістом управлінської дії накази видаються з основних питань діяльності установи, адміністративно-господарських або кадрових питань. Накази (розпорядження) підписуються керівником установи, а у разі його відсутності – посадовою особою, яка виконує його обов'язки. Після підписання наказу (розпорядження) зміни до нього вносяться лише шляхом видання нового наказу (розпорядження) про внесення змін.

Також поширеною формою опосередкованих групових комунікацій у системі публічного управління є **погодження проекту документа**. Це відбувається у разі виникнення потреби у проведенні оцінки доцільності створення документа, його обґрунтованості та відповідності законодавству. Погодження може здійснюватись як в установі посадовими особами, які відповідно до їх компетенції вирішують питання, порушені в проекті документа (внутрішнє погодження), так і за її межами іншими заінтересованими установами (зовнішнє погодження).



Внутрішнє погодження проекту документа оформляється шляхом проставлення візи. Віза включає: особистий підпис, ініціали (ініціал імені) і прізвище особи, яка візує документ, дату візування із зазначенням у разі потреби найменування посади цієї особи. Перелік посадових осіб, які повинні завізувати документ, визначає працівник, який створює документ, виходячи з його змісту. Порядок візування певних видів документів зазначається в інструкції з діловодства установи. Зауваження і пропозиції до проекту документа викладаються на окремому аркуші, про що на проекті робиться відповідна відмітка. Про наявність зауваження обов'язково повідомляють особі, яка підписує документ. Якщо під час візування з'ясується, що у підготовлений до підписання документ необхідно внести істотні зміни, він потребує повторного візування.

Зовнішнє погодження проекту документа

оформляється шляхом проставлення на них грифа погодження, який включає в себе слово «ПОГОДЖЕНО», найменування посади особи та установи, з якою погоджується проект документа, особистий підпис, ініціали (ініціал імені), прізвище і дату або назву документа, що підтверджує погодження, його дату і номер (індекс), Зовнішнє погодження у разі потреби, визначеної законодавством, здійснюється в такій послідовності:

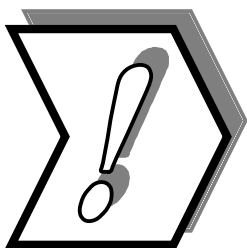
- з установами однакового рівня та іншими установами;
- з громадськими організаціями;
- з органами, які здійснюють державний контроль у певній сфері;
- з установами вищого рівня.

Дошка оголошень – традиційний комунікативний канал для розміщення важливої для всієї організації інформації – наказів, розпоряджень, оголошень.

Внутрішній веб-сайт – веб-сайт установи, що не має зовнішнього доступу і призначений для інформування персоналу організації, забезпечення спільної роботи над документами тощо у внутрішній мережі. Є ефективним комунікативним інструментом за умови високого ступеня інформатизації установи.

Вибір конкретної форми та методу здійснення внутрішньо організаційної комунікації у публічному управлінні залежить від змісту та характеру завдань, що стоять перед органом публічного управління або певною посадовою особою, станом комунікативного простору організації та доступними інформаційно-комунікаційними засобами.

Висновки



➤ Внутрішньоорганізаційна комунікація в публічному управлінні реалізується за допомогою низки форм і методів, які можна структурувати за певними параметрами розподілу комунікації за видами на: індивідуальну та групову, безпосередню та опосередковану, формальну і неформальну.

➤ Безпосередня індивідуальна комунікація реалізується у таких формах як: ділова бесіда, консультація, індивідуальний прийом, навчальні заняття, діловий обід (вечеря), чутки.

➤ Безпосередня групово комунікація здійснюється у таких формах: переговори, наради, збори, засідання

колегіальних органів, презентація, навчальні заняття, «корпоративне» свято, «толока», «суботник».

➤ Опосередкована індивідуальна комунікація може бути реалізована у таких формах: телефонна (або відеотелефонна з використанням програми Skype) розмова, ділове листування (у тому числі електронною поштою або через внутрішню мережу установи), спілкування у соціальній мережі тощо.

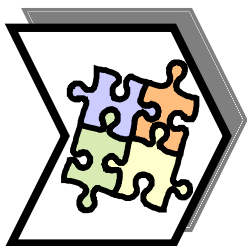
➤ Опосередкована групова комунікація реалізується зазвичай через такі форми як: відеоконференція, ділове листування, видання наказів (розпоряджень), погодження проекту документа, дошка оголошень, внутрішній веб-сайт, спілкування у соціальній мережі.

Контрольні запитання



- Які є види внутрішньоорганізаційної комунікації у публічному управлінні?
- Як можна структурувати форми та методи внутрішньоорганізаційної комунікації у публічному управлінні?
- Які є основні групи форм внутрішньоорганізаційної комунікації у публічному управлінні?

Практичні завдання



Практична робота 2.1. Проведення наради

Підготуйте та проведіть нараду, спрямовану на вироблення певного управлінського рішення, за темою, попередньо узгодженою з викладачем. Під час проведення наради дотримуйтеся викладеної нижче послідовності.

1. Відкриття:
 - налагодження позитивного настрою;
 - узгодження основних правил (регламенту).
2. Визначення проблем та порядку денного.
3. Обговорення проблем:
 - виступ основного доповідача / обмін думками;
 - деталізація проблем;
 - з'ясування інтересів;
 - синтез висловленого.
4. Розробка варіантів управлінського рішення та їх оцінка.

5. Прийняття рішення та його формалізація.

Для проведення практичного заняття групу слухачів слід поділити на дві підгрупи, кожна з яких почергово проводить «нараду» (бажано із застосуванням різних стилів спілкування), у той час як інша виступає у ролі експертів. На підготовку до участі у нараді групам надається до 15 хвилин. Тривалість «наради» не повинна перевищувати 20 хвилин. Обговорення переваг та недоліків здійснення комунікативного заходу кожною групою триває до 35 хвилин. Загальний підсумок щодо оцінювання комунікативного заходу здійснює викладач – 10 хвилин.

Оцініть, наскільки ефективними були проведені «наради». Зверніть увагу на якість підготовки комунікативного заходу, його ведення, змістовність виступів учасників, ступінь дотримання формальних процедур.

Практична робота 2.2. Ведення прийому громадян

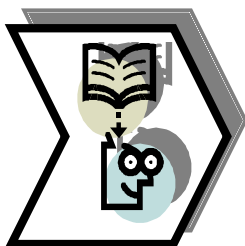
1. Змодельуйте процедуру ведення прийому громадян заступником міського голови (напрямок діяльності – на вибір).

2. Проаналізуйте особливості міжособистої комунікації, оцініть наслідки прийому громадян для тих, хто звертався, та представників органів місцевого самоврядування.

3. Зверніть увагу на особливості комунікативної взаємодії в умовах конфліктної ситуації та на стиль поведінки сторін діалогу.

Для виконання завдання необхідно утворити три підгрупи: представників міської ради, громадян, експертів. Під час виконання завдання ролі груп мають змінюватися.

Рекомендована література



▪ Ділове спілкування у сфері державного управління / Нижник Н., Пашко Л., Олуйко В., Кіндзерський С. – Хмельницький : ХУУП, 2005. – 195 с.

▪ Електронний документообіг в державному управлінні : навч. посіб./ І. В. Клименко, К. О. Линьов, І. Д. Горбенко, В. В. Онопрієнко - К. : НАДУ; Х. : Форт,

2009. – 232 с.

▪ Інформаційні технології в державному управлінні та місцевому самоврядуванні : практикум / [уклад. : В. М. Дрешпак, С. П. Кандзюба; О. В. Кравцов та ін.]; за заг. ред. В. М. Дрешпака. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – 72 с.

▪ Клімушин П. С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві : монографія / П. С. Клімушин, А. О. Серенок. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – 312 с.

▪ Кукарін О. Б. Електронний документообіг та захист інформації : навч. посіб. / О. Б. Кукарін. – К. : НАДУ, 2015. – 84 с.

▪ Кушнірюк В. М. Комунікативний етикет державного службовця : навч. посіб. / В. М. Кушнірюк. – К. : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. – 184 с.

▪ Мережі і мережні війни: Майбутнє терору, злочинності та бойових дій / за ред. Дж. Арквілли, Д. Ронфельдта / пер. з англ. А. Іщенко. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005. – 350 с.

▪ Філоненко М. М. Психологія спілкування / М. М. Філоненко : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.

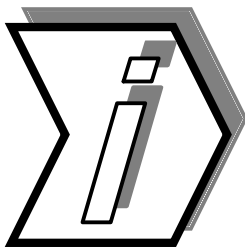
▪ Хаджирадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації : моногр. / С. К. Хаджирадева. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. – 293 с.

3. КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою їх ефективної діяльності на основі принципів прозорості й відкритості. Сучасна світова практика свідчить, що тільки при постійній ефективній взаємодії органів публічного управління з громадськістю, вони можуть якісно виконувати свої функції, мати підтримку своїх дій з боку суспільства.

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства, окремими громадянами може набувати різних форм та здійснюватися із застосуванням різних методів залежно від цілей і характеру діяльності обох суб'єктів, обсягу повноважень органів публічного управління, масштабу взаємодії (загальнодержавний, регіональний, місцевий рівень; масова чи індивідуальна комунікація).



Серед сфер активної комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю на сучасному етапі суспільного розвитку, дослідники, серед іншого, називають:

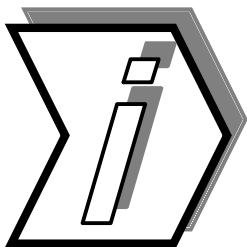
- участь інститутів громадянського суспільства у розробленні та обговоренні проектів нормативно-правових актів з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, інтересів широких верств населення, прав і свобод людини та громадянина;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органів публічного управління щодо розв'язання проблем, що мають важливе суспільне значення, у формі громадського моніторингу підготовки та виконання рішень, експертизи їх ефективності, подання органам влади експертних пропозицій;
- утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки у формуванні та реалізації державної політики;
- співпраця органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства в частині підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, у тому числі з питань ефективної взаємодії

влади й громадськості, розвитку форм участі широких верств населення у формуванні та реалізації державної політики;

➤ проведення органами публічного управління моніторингу і аналізу громадської думки, забезпечення своєчасного публічного реагування на пропозиції та зауваження громадськості;

➤ виконання спільних проектів інформаційного, аналітично-дослідницького, соціального спрямування⁶.

Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, напрямів і характеру інформаційних потоків під час неї, виокремлюють такі види публічної комунікації як: інформування, консультування, діалог, партнерство.



Інформування – це одnobічний процес надання інформації органами публічного управління громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють певні спільні інтереси. Інформування зазвичай здійснюється через інформаційні стенди, публікації у ЗМІ, на офіційному веб-сайті органу публічного управління, під час щорічних звітів, надання інформації на запити тощо.

Консультування – це практика прямого обміну інформацією, ідеями, враженнями, думками і порадами між суб'єктами для ознайомлення з точкою зору іншої сторони та оптимізації подальшої діяльності органів публічного управління і ставлення до неї громадськості. Консультування реалізується через громадські слухання, участь громадськості в комісіях місцевих органів влади, громадських та експертних радах, дослідження громадської думки (соціологічні опитування, фокус-групи), групові форми дискусії («круглі столи»), консультації з представниками громадськості щодо проектів певних рішень, програм тощо.

Діалог – двосторонній процес передачі-отримання інформації (повідомлень) від влади до громадськості (і навпаки) без чітко визначених цілей та очікуваних результатів. Діалог у взаємодії органів

⁶ Іщук С. І. Правові проблеми взаємодії влади та громадянського суспільства в Україні / С. І. Іщук // Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». – 2011. – № 1(3) – С. 2 – 16.

публічного управління й громадськості може відбуватися через особисті прийоми громадян керівниками, прес-конференції, громадські слухання, громадські ради, загальні збори громадян, зустрічі керівництва органів публічного управління з колективами підприємств та організацій, участь у «круглих столах» представників влади і громадськості, відповіді на звернення громадян, Інтернет-конференції тощо.

Партнерство є найвищим рівнем співпраці між органами публічного управління та громадськістю, передбачає взаємну відповідальність влади та громадськості та полягає в об'єднанні зусиль влади і громадян заради співробітництва для досягнення спільно визначених цілей. Як комунікативний процес, партнерство передбачає низку спільних дій, спільний пошук шляхів розв'язання наявних проблем чи нових можливостей та їх спільну реалізацію. Прикладами партнерства можуть бути розробка та впровадження: суспільного договору між органами публічного управління та громадськістю, соціальне замовлення тощо.

Можна також виокремити декілька методів комунікативного впливу, які використовуються у тому числі й у практиці публічного управління. Це, зокрема:

- інформування – передача управлінської інформації (у тому числі законів, постанов, указів, наказів, директив, розпоряджень, доручень тощо). Для того, щоб бути зрозумілою і, найголовніше, дійти до адресата, вона повинна відповідати конкретним правилам: бути чіткою, лаконічною, змістовною, доступною, зрозумілою; за формою подання – коректною і тактовною;
- пояснення – широке і всебічне тлумачення інформації з наведенням конкретних даних, роз'яснення з метою полегшення сприйняття інформації. У практиці управлінської діяльності використовують такі різновиди пояснення, як коментар, тлумачення, переказування і спрощення;
- переконування – вплив на свідомість, почуття, волю людей з метою формування в них свідомої участі у виконанні поставлених завдань. Основними факторами ефективного переконування є: статус і авторитет того, хто переконує; вагомість аргументів, що наводяться; емоційний стан того, кого переконують;
- поради і пропозиції – рекомендації щодо змісту й технології виконання поставлених завдань. Вони більш дієві тоді, коли надходять

від людей компетентних, викладені у простій і зрозумілій для виконавців формі.

Для конкретизації і класифікації форм комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, а також їх більш наглядного структурування, можна взяти за основу підхід щодо класифікації форм і способів прояву комунікативної активності територіальної громади у процесі здійснення місцевого самоврядування за критеріями їх приналежності до окремих видів комунікації, який запропонував В. Пісоцький⁷. Цим автором взято два виміри, що дозволяють розробити достатньо універсальну класифікацію, яка враховує способи та масштаби певної комунікативної взаємодії: 1) за способом взаємодії – безпосередня, опосередкована (технічно або соціально) та змішана комунікація; 2) за масштабом комунікації – міжособистісна, групова та масова комунікація. Міжособистісна комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного, групова – у межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо, масова – у межах гетерогенної, розосередженої аудиторії. Структуровані таким чином форми комунікативної взаємодії пропонується розподілити за дев'ятьма групами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

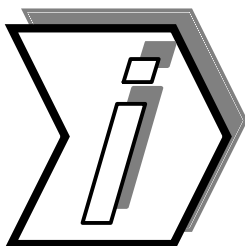
Форми комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості (за В. Пісоцьким)

Види комунікації	Безпосередня комунікація	Змішана безпосередня та опосередкована комунікація	Опосередкована комунікація
Міжособистісна комунікація	<ul style="list-style-type: none"> ➤ неформальний обмін думками ➤ особистий прийом громадян ➤ засідання громадської ради ➤ засідання «круглого столу» 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ «гаряча лінія» ➤ розсилання повідомлень (листів) (у т.ч. електронною поштою) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ подання звернень, запитів (у т.ч. через веб-сайт) ➤ розсилання СМС

⁷ Пісоцький В. Комунікативна активність територіальної громади в процесі здійснення місцевого самоврядування в Україні / Володимир Пісоцький // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 4 (19). – С. 240 – 251.

Групова комунікація	<ul style="list-style-type: none"> ➤ загальні збори громадян ➤ внесення місцевих ініціатив 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ консультації з громадськістю ➤ проведення громадської експертизи ➤ подання петицій ➤ видання та поширення листівок, буклетів 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ повідомлення у соціальних мережах, блогах ➤ розсилання СМС
Масова комунікація	<ul style="list-style-type: none"> ➤ громадські слухання ➤ мітинги та інші масові заходи 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ флешмоб ➤ проведення референдуму ➤ проведення соціологічного опитування 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ повідомлення на інформаційних стендах ➤ повідомлення на носіях зовнішньої реклами (біл-борди, сітілайти, стікери тощо) ➤ графіті ➤ повідомлення на веб-сайтах ➤ розсилання СМС ➤ повідомлення у ЗМІ

Безпосередня групова комунікація покликана забезпечити обмін інформацією на рівні органів публічного управління та певних соціальних груп. Це, наприклад, загальні збори громадян, внесення місцевих ініціатив, під час яких відбувається генерування певних ідей, їх обговорення, проведення консультацій, адресного поширення цих повідомлень на цільові групи.

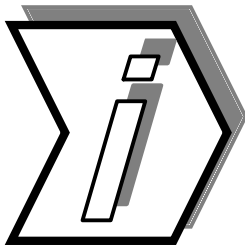


Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади.

Місцеві ініціативи являють собою право членів територіальної громади ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування.

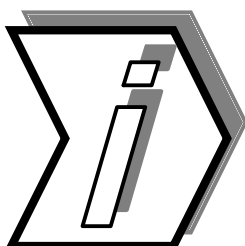
Порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи. Рішення ради, прийняте з питання, внесенного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади.

Форми безпосередньої масової комунікації є комплексними за своєю структурою, потребують відповідної організаційної підготовки, але в цілому будуються на безпосередніх контактах окремих комунікаторів (наприклад, представників органів публічного управління) зі здебільшого знеособленою аудиторією. Такими формами є громадські слухання, мітинги та інші масові заходи.



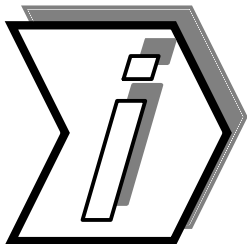
Громадські слухання є правом територіальної громади зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування. Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади.

Форми змішаної міжособистісної взаємодії передбачають органічне поєднання безпосередніх та опосередкованих контактів взаємодіючих сторін. Це, зокрема, відбувається під час «гарячої лінії», розсилання певних повідомлень органу публічного управління (як традиційною, так і електронною поштою) тощо.



«Гаряча лінія» – спосіб комунікації за допомогою прямого зв'язку з певним організаційним і технічним забезпеченням, що використовується для передачі оперативних повідомлень або подання звернень, отримання консультацій або інформаційних послуг за допомогою телефонного зв'язку чи електронної пошти.

Змішана групова комунікація може виявлятися у формах консультацій органів публічного управління з громадськістю, проведення громадської експертизи та громадського моніторингу, подання петицій, видання та поширення листівок, буклетів, інших спеціально розтиражованих інформаційних матеріалів. З використанням цієї форми взаємодії виявляється як безпосередня діалогова комунікація влади із зацікавленими групами осіб, так і опосередкована (через експертів або представників певних соціальних груп, через друковану продукцію тощо).



Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, окремими територіями, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів публічного управління, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів. Консультації з громадськістю проводяться з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, регіонів, територіальних громад, реалізації та захисту прав і свобод громадян, задоволення їх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів. Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади (органом місцевого самоврядування) під час прийняття остаточного рішення або в подальшій його роботі.

Громадська експертиза передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів публічного управління, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі. Громадську експертизу можуть проводити громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства.

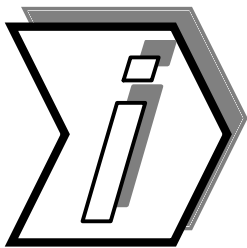
Громадський моніторинг – це системне та комплексне дослідження діяльності органів публічного управління у сфері підготовки, прийняття та виконання рішень з метою підвищення підзвітності та прозорості діяльності органів влади, дотримання інтересів

суспільства, виявлення слабких місць та внесення необхідних змін до існуючих публічних політик та процедур прийняття, виконання та контролю за рішеннями органів влади. Громадський моніторинг здійснюється громадськими інституціями, засобами масової інформації, науковцями, іншими представниками громадськості. Результати громадянського моніторингу мають бути основою для внесення змін до поточної діяльності органів публічного управління, публічної політики у разі виявлення певних вад, а також до проектів стратегічних та інших документів, винесених на громадське обговорення.

Петиція – колективна вимога, що у встановлений спосіб підтримана громадянами України і подається до відповідних органів влади для подальшого розгляду органами влади, відповідно до їхньої компетенції. Текст петиції створюється будь-яким громадянином України, який має право голосу і який зареєстрований та ідентифікований інформаційно-телекомунікаційною системою. Петиція створюється у вигляді вимоги, пропозиції чи проекту нормативно-правового акту. Петиція, щодо внесення змін до нормативно-правових актів набудатиме сили у випадку, коли її підпише певна кількість громадян України, зареєстрованих у Державному реєстрі виборців України. Для таких петицій до органів місцевого самоврядування передбачається, що місцем реєстрації підписантів має бути конкретний населений пункт.

Змішана масова комунікація, на відміну від попереднього виду, не має такого чітко вираженого цільового спрямування і переважно зосереджена на максимальному залученні представників громадськості. Прикладом може бути проведення всеукраїнського чи місцевого референдуму або соціологічного дослідження, внаслідок якого формується певне, узагальнене в результатах референдуму (опитування), повідомлення про ставлення громадськості до визначеної проблеми. Сюди ж віднесено й таку відносно нову форму комунікативної активності, як флешмоб. Основними рисами цього явища є масовість, деперсоніфікація, відмова від документування та вдавана безцільність (абсурдність). На відміну від класичного флешмобу, висловлення певної суспільно значущої позиції є основною метою політичного флешмобу.

При цьому політичний флешмоб виконує комунікативну, організаційну, реформістську, експресивну функції⁸.



Всеукраїнський референдум є однією з форм безпосередньої демократії в Україні, способом здійснення влади безпосередньо Українським народом, що полягає у прийнятті (затвердженні) громадянами України рішень з питань загальнодержавного значення шляхом таємного голосування в порядку, встановленому законом. Суб'єктами ініціювання всеукраїнського референдуму є Український народ, Верховна Рада України у випадках та порядку, встановлених Конституцією України та законом. Суб'єктом призначення (проголошення) є Президент України та Верховна Рада України. Результати народного волевиявлення на всеукраїнському референдумі за народною ініціативою є остаточними та не потребують затвердження або схвалення будь-якими органами державної влади і є обов'язковими для виконання громадянами України, органами державної влади України, яких воно стосується та до повноважень яких віднесено.

Місцевий референдум є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення. Предметом місцевого референдуму може бути будь-яке питання, віднесене Конституцією України, законами до відання місцевого самоврядування. На місцевий референдум не можуть бути винесені питання, віднесені законом до відання органів державної влади. Рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов'язковими для виконання на відповідній території. Порядок призначення та проведення місцевого референдуму, а також перелік питань, що вирішуються виключно референдумом, визначаються законом про референдуми.

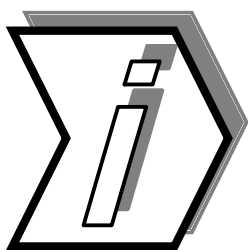
Довідка. Закон України «Про всеукраїнський і місцевий референдуми» діяв з 1991 по 2012 роки, коли втратив силу у зв'язку з прийняттям Закону України «Про всеукраїнський референдум». На момент підготовки

⁸ Ісакова Т. О. Політичний флешмоб як форма реалізації нових ідентичностей в інформаційному суспільстві / Ісакова Тамара Олегівна // Стратегічні пріоритети. – 2012. – № 3 (24). – С. 144 – 151.

цього видання тривало обговорення декількох проектів Закону України «Про місцевий референдум».

Форми опосередкованої комунікації у сучасному світі інтенсивно модернізуються, що обумовлено, насамперед, сучасними тенденціями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Так, розсилання СМС-повідомлень може розглядатися як ефективна форма комунікації і на міжособистісному, і на груповому, і на масовому рівнях. Крім того, дієвими залишаються й традиційні, перевірені досвідом форми комунікативної діяльності. Зокрема, **опосередкована міжособистісна комунікація** може здійснюватися шляхом подання звернень, запитів (у тому числі за допомогою веб-сайтів).

Опосередкована групова комунікація в сучасних умовах часто відбувається шляхом поширення повідомлень у соціальних мережах, блогах.

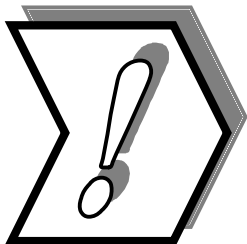


Блог – веб-сайт, основний зміст якого – записи, статті або інші форми даних, що регулярно додаються (характеризується короткими нотатками тимчасового значення); мережевий журнал подій.

Соціальні мережі – у соціології: соціальна структура, утворена індивідами або організаціями, що відображає їх взаємозв'язки та соціальні відносини між ними. У найбільш поширеному зараз значенні: Інтернет-платформа, веб-сайт, онлайн-сервіс, призначені для побудови, організації, підтримання та відображення соціальних взаємовідносин у віртуальному просторі. Особливостями соціальних мереж у другому значенні є широкі можливості: для оперативного обміну текстовими, фото-, відео-повідомленнями; створення персональних профілів, у яких мають зазначатися реальні дані про особу; розширення кола реальних соціальних зв'язків і взаємодій. У межах соціальних мереж можуть створюватися тематичні групи. У публічному управлінні соціальні мережі зараз здебільшого використовуються як комунікативні канали для поширення інформації про діяльність органів влади та їх посадових осіб і формування їх позитивного іміджу. Дані про користувачів соціальних мереж, добровільно розміщені ними самими в мережах, також можуть розглядатися як відкрите джерело аналітичної інформації про соціальні групи та окремих осіб для подальшого використання в управлінській діяльності.

Опосередкована масова комунікація має чи не найбільше форм і застосовується органами публічного управління для вирішення як загальних, так і орієнтованих на конкретний сегмент громадськості комунікативних завдань. До таких форм комунікативної взаємодії можна віднести: повідомлення на інформаційних стендах, носіях зовнішньої реклами (білборди, сітілайти, стікери тощо), веб-сайтах, у засобах масової інформації, графіті тощо.

Висновки



➤ Комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою їх ефективної діяльності на основі принципів прозорості й відкритості.

➤ Комунікативна взаємодія органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства, окремими громадянами може набувати різних форм та здійснюватися із застосуванням різних методів.

➤ Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, напрямів і характеру інформаційних потоків під час неї, а також мети комунікації виокремлюють різні види публічної комунікації.

➤ Класифікація форм комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості може бути здійснена з урахуванням способів та масштабу певної комунікативної взаємодії: за способом взаємодії – безпосередня, опосередкована (технічно або соціально) та змішана комунікація; за масштабом комунікації – міжособистісна, групова та масова комунікація.

Контрольні запитання



• У чому полягає зміст комунікацій органів публічного управління з громадськістю та за якими основними напрямками вони здійснюються?

• Як можна класифікувати основні форми комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості?

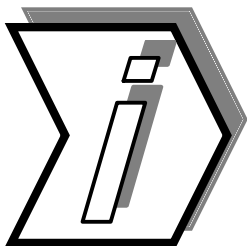
• Які основні групи форм комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості можна виокремити та в чому полягають їх особливості?

3.2. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічної влади із засобами масової інформації

Робота із засобами масової інформації (ЗМІ) у структурі комунікативної діяльності органів публічного управління має дві основні складові: 1) робота із ЗМІ як з потужним комунікативним каналом, через який відбувається комунікація з цільовими аудиторіями, та 2) робота із ЗМІ як з рівноправним суб'єктом комунікації, що має власну позицію та здійснює свою діяльність у певному комунікативному просторі. З огляду на це, фахівці органів публічного управління у галузі комунікацій мають добре вміти: 1) впливати на цільові аудиторії за посередництва ЗМІ та 2) працювати із журналістами з метою забезпечення інформаційної підтримки ними діяльності органу публічного управління.

Для забезпечення ефективної взаємодії із ЗМІ в межах обох складових комунікативному підрозділу органу публічного управління насамперед необхідно мати та постійно оновлювати **базу даних про ЗМІ**, що знаходяться чи можуть знаходитися в полі його інтересів, та про параметри комунікативного простору, одним із об'єктів якого є цей орган публічного управління. Така інформаційна база може складатися із низки медіа-карт, до яких заносяться відомості про той чи інший ЗМІ та характеристики цільових аудиторій. В ідеальному варіанті у розпорядженні комунікативного підрозділу має бути інформаційна база, до якої занесено дані щодо всіх ЗМІ, вичерпна характеристика провідних соціальних груп та інших соціальних об'єктів, інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури цього комунікативного простору.

До медіа-карт вносяться дані щодо газет, журналів, Інтернет-видань, телерадіоорганізацій, інформаційних агентств, власних кореспондентів ЗМІ у певному регіоні (місті), що, з одного боку, потрапляють до кола інтересів органу публічного управління, або з іншого – з власної ініціативи можуть виявляти зацікавленість у контактах. При цьому слід одразу зауважити, що медіа-карти не є чимось на зразок добірки шпигунської інформації. Тут узагальнюється лише відкрита інформація, яку у переважній більшості випадків ЗМІ зможуть надати вам і самі.



До **медіа-карти**, як правило, вносяться такі дані.

1. Повна назва і тип ЗМІ.
2. Тираж, обсяг, ареал розповсюдження і періодичність виходу, графік підготовки матеріалів – для друкованих ЗМІ. Для телерадіоорганізацій – обсяг мовлення, час виходу в ефір, орієнтовна аудиторія і зона впевненого прийому. Для Інтернет-видань – показник середньої відвідуваності сторінки, графік її оновлення. Для інформагентств – орієнтовна кількість

передплатників його інформаційних пакетів, графік їх підготовки та поширення.

3. Вартість передплати, роздрібного продажу, одиниці рекламної площі (часу), умови отримання матеріалів тощо.

4. Загальне тематичне спрямування, найпопулярніші рубрики (передачі), провідні журналісти (ведучі), основні принципи редакційної політики.

5. Джерела фінансування, засновники ЗМІ, джерела політичного, економічного впливу.

6. Прізвище, ім'я, по-батькові та координати (телефони, електронна пошта) головного редактора (директора), керівників творчо-виробничих підрозділів, провідних журналістів.

7. Адреса, телефон, факс, електронна пошта, адреса веб-сайту, сторінки в соціальних мережах ЗМІ.

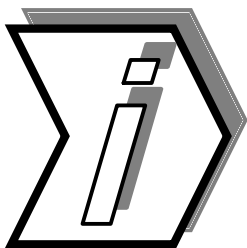
До наведених даних можуть додаватися й ряд інших, необхідних у поточній роботі комунікативного підрозділу. Це можуть бути відомості про те, де друкується газета, кому належить і де знаходиться телерадіопередавач, які саме ЗМІ передплачують інформпакети інформаційного агентства тощо. Доцільно додати сюди й графіки підготовки газети, передач. Важливо пам'ятати, що з медіа-картами необхідно працювати постійно, регулярно оновлювати інформацію, а, за необхідності, додавати й нові дані.

Дані про стан комунікативного простору та характеристики певних цільових аудиторій зазвичай ґрунтуються на результатах соціологічних досліджень, у тому числі експертних опитувань, статистичних матеріалів, власних досліджень аудиторії, які періодично проводять ЗМІ. Ці дані так само слід регулярно (не рідше одного разу на квартал) оновлювати. Також уточнення всіх даних, внесених до бази комунікативного підрозділу, необхідно проводити у разі появи нових напрямів діяльності органі публічного управління, напередодні проведення великих комплексних комунікативних кампаній.

Підготовка матеріалів для ЗМІ є чи не найважливішим елементом першої із зазначених вище складових. Для роботи у комунікативному підрозділі за цим напрямом діяльності мають добиратися фахівці, що мають спеціальну професійну підготовку та/або досвід у сфері масових комунікацій, уміють готувати різні за жанрами, технічною складністю та тематичним спрямуванням повідомлення. Разом з тим, і кожен публічний службовець має володіти принаймні основами цієї роботи, оскільки протягом службової кар'єри часто трапляються ситуації, коли необхідно підготувати той чи інший матеріал для ЗМІ самостійно.

Матеріали, що готуються для ЗМІ, можна поділити на: 1) універсальні, тобто такі, що однаково будуть прийнятними для редакції і газети, і радіо, і телебачення, й інформантства; 2) призначені для преси та Інтернет-видань; 3) призначені для радіо і телебачення.

До **універсальних матеріалів для ЗМІ** відносимо передусім новини, пов'язані з діяльністю органу публічного управління. Вони готуються таким чином, щоби їх практично без змін чи доопрацювання можна було поставити у колонку новин газети чи Інтернет-видання, у найближчий випуск телерадіоновин чи на інформаційну стрічку агентства. Найбільш поширеними видами таких повідомлень є бекграундери, заяви, прес-релізи.

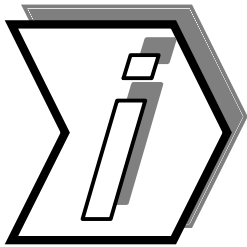


Бекграундери – повідомлення подієвого характеру, поточні новини, що не є сенсацією (наприклад, про робочі заходи, анонси подій тощо). Мета такої інформації – підтримувати постійний потік новин з органу публічного управління. Такі повідомлення, зазвичай, публікують у рубриці коротких новин або ж використовують під час підготовки власних журналістських матеріалів чи перспективного планування роботи редакції.

Заяви – повідомлення, призначені для того, щоб оголосити чи пояснити позицію або політику органу публічного управління з якого-небудь питання. Частіш за все заяви є реакцією на інформаційні «випади» опонентів або слугують для попередження небажаних подій. Важливо, щоб заява була короткою і недвозначною. Текст заяви ЗМІ можуть публікувати і повністю, і викладати їх зміст у власних матеріалах.

Прес-реліз – повідомлення, що містить важливу новину чи корисну інформацію для широкої аудиторії. Прес-реліз може розсилатися поштою, факсом, електронною поштою. При цьому особливу увагу слід звернути на його оформлення. Прес-реліз вважається головним видом універсальних матеріалів для ЗМІ. На практиці часто прес-релізами називають також повідомлення, що за змістом є і бекграундерами, і заявами.

Готуючи **прес-реліз** як «найбільш універсальний з універсальних» матеріалів для ЗМІ слід мати на увазі, що він має бути стислим, містити точні, актуальні та оперативно подані факти, виконувати передусім інформаційну і роз'яснювальну функцію, враховувати вимоги редакцій та запити цільової аудиторії.



Розрізняють шість типів добірок новин, які може містити прес-реліз:

- новини, що складаються з одного речення (нові призначення, звільнення, зміни у структурі тощо);
- новини, де оприлюднюються факти «такими, як вони є» за принципом: «коли?», «хто?», «де?», «що?», «як?» («у який спосіб?», «чому?» («з якою метою?»);
- огляди з подачею загальної інформації, що згодом систематизується й використовується журналістом, який пише на цю тему;
- резюме чи анонс до великих за обсягом (тривалістю) статей, телерадіопередач, публікацій на Інтернет-сторінці органі публічного управління;
- розширені підписи під фотографіями (слід враховувати, що чітка й водночас інформативна фотографія може бути найпомітнішим матеріалом видання!);
- коротке резюме промови (заяви), звіту, презентації (це допомагає редактору виділити суть документа, що надсилається разом з таким прес-релізом: промови керівника, звіту про роботу, презентації тематичної програми або проекту тощо).

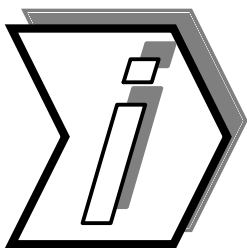
Розсилати прес-реліз слід найбільш зручним для редакції способом. Доцільно переконатися, чи отримано надіслане. Можливо, з технічних причин, необхідно буде продублювати повідомлення. Перелік адрес для розсилання прес-релізу може включати принаймні три групи ЗМІ. Перша – це ЗМІ, чії аудиторії насамперед зацікавлені в отриманні цього повідомлення, а редакції безумовно готові його опублікувати. Друга – це ЗМІ, які можуть опублікувати надісланий матеріал, але за певних умов: на основі угоди про висвітлення діяльності, коли у прес-релізі буде викладено цікаві дані тощо. Аудиторія цих ЗМІ може ставитися до вашого повідомлення нейтрально. Третя – це ЗМІ, чії редакція та аудиторія скоріш за все не зацікавляться таким повідомленням, проте вони важливі для органу публічного управління принаймні з двох причин: 1) своїм прес-релізом ви нагадаєте про свою установу і 2) ви проведете «розвідку боєм» – у ваших відносинах можуть з'явитися непрогнозовані «точки дотику», що дозволять розширити співробітництво з певним ЗМІ.

Але навіть під час роботи з універсальними матеріалами, слід неодмінно враховувати специфіку того чи іншого ЗМІ як комунікативного каналу. Урахування певних специфічних запитів редакції збільшить шанси опублікувати необхідне повідомлення. Так, для газети чи Інтернет-видання таким «бонусом» з вашого боку може бути фото, для

радіо – коментар телефоном, для телебачення – відеоматеріал, яким можна буде проілюструвати надану інформацію.

Матеріали для преси та Інтернет-видань зазвичай зорієнтовані на аудиторію визначеного обсягу (відповідно до тиражу ви показників відвідування веб-сайту), професійного, соціально-демографічного профілю. На відміну від радіо і телебачення, аудиторія друкованого ЗМІ та Інтернет-видання піддається більш точному вивченню за всіма параметрами, які мають цікавити не лише редакцію, а й фахівця комунікативного підрозділу: район проживання, вік, стать, професія, політична орієнтація, електоральна активність тощо.

З урахуванням таких особливостей існує й ряд спеціальних видів матеріалів, що традиційно призначені для прочитання: медіа-пакет, авторські та оглядові статті, огляди, факт-листи, листи «запитання-відповіді», біографії, кейс-історії, есе. Важливу роль для ілюстрування цих матеріалів відіграють фотографії.



Медіа-пакет – добірка матеріалів кількох видів, потенційно корисних для видання. Може включати прес-реліз, факт-лист, лист «запитання-відповіді», біографію, фото, інші матеріали. Такий медіа-набір призначений для того, щоб дати відповіді на максимальну кількість ймовірних запитань преси з приводу діяльності органу публічного управління, підходів нового керівництва тощо.

Авторська стаття – стаття, підписана посадовою особою органу публічного управління. Частіш за все такі статті пишуться фахівцем комунікативного підрозділу. Публікація таких статей є престижною, представляючи посадову особу (зазвичай) керівника в ролі експерта, джерела інформації, що заслуговує на довіру. Кінцева аудиторія таких матеріалів звичайно більша, ніж тираж самого видання, оскільки такі статті звичайно широко обговорюються. Проте зловживати авторськими статтями також не слід: потрібно пам'ятати, що підготовка матеріалів такого жанру вимагає високої професійної майстерності, а також враховувати, що великі за обсягом повідомлення приваблюють увагу читача менше, аніж короткі.

Оглядова стаття – форма подачі, як правило, узагальненої аналітичної інформації з дослідженням роботи кількох організацій, чи однієї організації у сфері розв'язання проблем певних галузей. Часто використовується з метою показати успіхи органу публічного управління у здійсненні програм, напрямів діяльності.

Огляд – матеріал з більш глибоким, ніж в оглядовій статті, всебічним висвітленням певних фактів. Вони пропонують різноманітну інформацію з конкретного питання всім, хто її потребує: журналістам, аналітикам, громадським активістам. Мета огляду – забезпечення певної інформації та відповідей на можливі запитання. Завершений огляд має бути різнобічним і водночас стислим. В інформаційних добірках ЗМІ огляди часто супроводжують добірки новин. Вони подають інформацію, що не увійшла з тих чи інших причин до основного блоку новин. Часто огляди містять додаткову інформацію, з якою зможе працювати журналіст, якщо виникне потреба дещо змінити чи доповнити отримане від органу публічного управління оперативне повідомлення. Для всебічного охоплення в огляді максимальної кількості фактів слід залучати якомога більше число джерел, включаючи й попередні публікації, брошури, звіти, випуски новин та матеріали, видані поза межами організації. Огляди будуть ефективнішими, якщо використати в них також елементи інтерв'ю.

Факт-лист – це коротке повідомлення, що компактно відображає напрям діяльності органу публічного управління, посадової особи, зміст події. Факт-листи, як правило, доповнюють інформацію прес-релізу чи бекграундера і слугують редактору підручним джерелом матеріалів для статей. Типовий факт-лист обсягом в одну сторінку містить короткий опис організації, імена керівників, місцезорозташування, основні напрями та пріоритети діяльності, можливо, коротку історію організації.

Лист «запитання – відповіді» часто замінює, або доповнює факт-лист щодо інформації, на яку є запит цільової аудиторії. Запитання у такому повідомленні слід формулювати з позицій представників цільової аудиторії. Уміло написаний лист у формі «запитання – відповіді» іноді може замінити редакційне інтерв'ю з вищою посадовою особою організації.

Біографія містить факти про конкретну особу. Необхідність подання такого матеріалу до ЗМІ виникає у разі, коли ця особа опиняється в епіцентрі новинарних подій (призначення на посаду, нагородження, ювілей тощо).

Кейс-історія (випадок-історія) – розповідь про певний досвід розв'язання органом публічного управління проблемної ситуації, вирішення якоїсь справи і таке інше. Дуже важливо, щоб такі історії бралися «із життя», а їх героями були насамперед представники цільової аудиторії.

Есе – короткі твори вільної композиції, які трактують визначену тему і передають пов'язані з нею індивідуальні авторські враження та міркування. Повідомлення-есе призначаються спеціально для однієї публікації у певному виданні. Вони стосуються передусім людських зацікавлень та емоцій, задовольняючи допитливість чи збуджуючи її. В основі есе можуть бути нові факти про відомих осіб чи сенсаційні повідомлення про маловідомих людей, котрі стоять за значними суспільними явищами, відкриттями, політичними й історичними фігурами.

Фотографії у виданнях використовують і як ілюстративний матеріал до тексту, і як самостійне повідомлення. Підписи під фотографіями мають бути точними й насиченими інформацією. У підписах, де називаються особи, зображені на знімку, імена та прізвища зазвичай подаються за розміщенням зображених зліва – направо. Можна вказувати і на окрему особу, зображену на фотографії, чітко зазначаючи її місцезнаходження (у центрі, другий зліва тощо). При цьому слід переконатися, що такий підпис дозволить читачеві точно ідентифікувати зображених осіб і плутанини не трапиться.

Матеріали для радіо і телебачення мають добре сприйматися на слух та містити відповідний звуко- відеоряд. Зараз окремі комунікативні підрозділи органів публічного управління мають у своєму складі відеооператора, а в розпорядженні – хоча б мінімальний комплект відеознімальної та звукозаписувальної техніки. За наявності можливостей, у ряді організацій обладнують власні телерадіостудії, монтажні комплекси тощо. Це дозволяє самостійно виробляти необхідну продукцію, яка б відповідала вимогам телерадіоорганізацій щодо її розміщення.

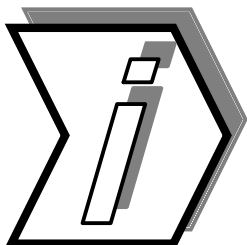
Проте здебільшого представники органів публічного управління виступають як учасники студійних телерадіопрограм та герої інформаційних матеріалів, підготовлених журналістами радіо і телебачення. Також телерадіоорганізації використовують у своїх передачах матеріали прес-релізів органів публічного управління.

Необхідно наголосити на деяких вимогах до матеріалів, що готуються для радіо й телебачення чи безпосередньо виголошуються

представниками органів публічного управління «на камеру» («на мікрофон»):

- слід використовувати прості, декларативні речення, у яких би не губилася основна думка, яку плануєте висловити;
- цифри й статистичні дані варто заокруглювати, бо слухач, як правило, не запам'ятовує їх;
- необхідно уникати довгих описів (наприклад, повні назви усіх посад і звань зайві за обмеженого часу звучання чи показу радіо- та теленовин).

Найчастіше комунікативним підрозділом органу публічного управління для цілеспрямованого надання телерадіомовникам можуть бути підготовлені повідомлення у формі інформації, репортажу, інтерв'ю, звіту, відео-нюз-релізу, бесіди, виступу, коментаря, огляду.



Інформація – це новинарне повідомлення, стислий виклад факту, найбільш розповсюджений інформаційний жанр і основний елемент випусків новин.

Репортаж – оперативне повідомлення з місця події, автор якого виступає як свідок чи учасник цієї події. Репортаж може бути прямим і у запису. У другому випадку виходу в ефір передує монтаж знятого матеріалу. При цьому акценти можуть бути розставлені навіть самим відеорядом: за рахунок тривалості епізодів, крупності планів тощо. Монтаж може докорінно змінити ідею повідомлення. При цьому відеоряд може посилити, послабити або ж повністю спростувати тези, подані у текстовій частині цього матеріалу.

Інтерв'ю – це повідомлення у формі запитань і відповідей, діалог журналіста, який прагне отримати інформацію, з особою, що є носієм цієї інформації. Видовищність телеінтерв'ю дозволяє передати не лише мову з її ритмікою, емоційним забарвленням (як на радіо), але й міміку, жест, поведінку співбесідників, представити певну особу аудиторії.

Звіт – детальне повідомлення про подію, що від репортажу відрізняється більшою тривалістю, детальнішим висвітленням фактів. Тематичну основу звіту частіш за все складає офіційна подія високої суспільної значимості (державна церемонія, свято міста тощо). Журналіст присутній на зйомках, що допомагає йому при подальшому написанні тексту, який супроводжує показ.

Відео-ньюз-реліз – відео-новина з тривалістю 30–120 секунд, один із видів спеціальних матеріалів для телебачення. Відео-ньюз-реліз доречно використовувати, коли є цікаві для цільової аудиторії візуальні новини. Знятий на належному технічному рівні і невідредагований матеріал відео-ньюз-реліза супроводжується письмовою преамбулою-історією та (іноді) і звуковим супроводом, виконаним відповідним диктором (ведучим). Телекомпанія потім сама komponує із наданого матеріалу новинарний сюжет. При цьому організація має забезпечити оперативну доставку матеріалів відео-релізу на телебачення, враховуючи технологічні терміни підготовки передач.

Бесіда – діалогічна форма повідомлення, жанр аналітичної публіцистики. Часто це дискусія на теми, які викликають підвищений суспільний інтерес – політичні, економічні, соціальні, культурні тощо. Автор передачі-бесіди визначає ідею і композицію дискусії, підбирає учасників. Бесіди, зовні статичній за формою, притаманна напружена внутрішня динаміка, що полягає у пошуку істини через зіткнення думок і аргументів. Участь представників органів публічного управління у передачах у формі бесіди дозволяє представити їх як авторитетних експертів, аргументувати рішення, що готуються чи прийняті.

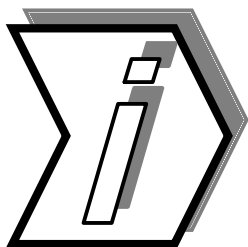
Виступ – монологічна форма повідомлення, під час якого мовець викладає свою позицію щодо певного питання. Виступ може проголошуватися за заздалегідь підготовленим текстом, за тезами або бути імпровізованим.

Коментар – компетентне тлумачення актуального суспільно-політичного явища, важливої події, чи групи фактів, об'єднаних тематичними або хронологічними рамками. Ця форма вимагає від коментатора специфічних знань, глибокого розуміння теми, саме тому на цю роль часто запрошують провідних фахівців з органів публічного управління.

Огляд – традиційний жанр аналітичної публіцистики, у якому всебічно висвітлюються певні факти. Його особливості для телерадіомовлення полягають у тому, що на радіо і телебаченні огляд ілюструється достатньою кількістю аудіо- та відеоматеріалу за обраною темою. Огляд може бути

подано і як окрему передачу, і як, наприклад, одну зі «сторінок» теле- чи радіожурналу.

Організація спеціальних заходів для журналістів, у ході яких вони мають змогу отримати інформацію, коментарі тощо безпосередньо від посадових осіб органу публічного управління часто є більш ефективною для забезпечення взаємодії із ЗМІ, ніж розсилання заздалегідь підготовлених матеріалів. Такими заходами для ЗМІ найчастіше є: прес-конференція, брифінг, прийом для преси, засідання прес-клубу, прес-тур.



Прес-конференція – це зустріч офіційних осіб з представниками ЗМІ, що проводиться з метою надати журналістам інформацію та відповісти на їх запитання. Прес-конференцію часто використовують для оприлюднення певних повідомлень чи налагодження зв'язків із ЗМІ, оскільки такі зустрічі є найкращим способом одночасно передати важливу інформацію багатьом виданням, телерадіокомпаніям одразу. Разом з тим, прості питання, що не мають гострого суспільного значення і не потребують розгорнутої широкої дискусії, у тому числі у ЗМІ, варто висвітлювати, не скликаючи прес-конференцію. Наприклад, іноді досить зробити заяву на брифінгу, чи розіслати прес-реліз.

Брифінг, на відміну від прес-конференції, являє собою зустріч із представниками ЗМІ, де лише викладається позиція організації з певного питання, виголошується заява тощо. Таким чином, інформаційний потік під час брифінгу більш односторонній. Допускається лише незначна кількість запитань для деталізації, уточнення поданої інформації, зробленої заяви. Під час брифінгу роздають прес-релізи, тексти заяви. Брифінги доцільно проводити постійно, щоб донести громадськості через ЗМІ повідомлення про поточну діяльність організації, стан вирішення певної складної проблеми тощо. При цьому день та час, а також місце проведення брифінгів, протягом тривалого періоду доцільно не змінювати.

Прийом для преси має на меті широке розповсюдження інформації про організацію у неформальній обстановці. В основній частині прийому найчастіше відбуваються виступи керівників, показ фільмів, екскурсії, обговорення. Посадові особи, які забезпечують відповіді на запитання журналістів,

мають бути повсякчас поруч гостей, щоб допомогти необхідною інформацією. Журналістам роздають папки з довідковим матеріалом (медіа-пакет). Після завершення екскурсії, перегляду фільму керівники органу публічного управління у ході своєї міні-прес-конференції можуть відповісти на запитання журналістів. Прийом, як правило, завершується фуршетом. Прийоми для преси доцільно проводити для показу нових досягнень – завершення будівництва важливого соціального об'єкту, відкриття нового підприємства, підписання угоди та для привернення уваги громадськості до розв'язання проблем високого соціального значення. До ЗМІ, представники яких не побували на прийомі для преси, необхідно надіслати прес-реліз з викладом основних тез, про які йшлося під час цього заходу.

Прес-клуб є формою залучення журналістів до участі у висвітленні діяльності організації чи важливих для неї питань. Робота прес-клубу проходить у формі зустрічей (здебільшого неформальних) журналістів та представників органу публічного управління для обговорення тем, що цікавлять усіх учасників такого зібрання. Робота прес-клубу має носити системний характер, але при цьому важливо подбати про різноманітність проблем, що обговорюються, «ексклюзивність» гостей тощо. Перевага такої форми роботи полягає у досягненні системності, цілісності, цілеспрямованості спільної діяльності організації та ЗМІ.

Прес-тур є заходом, спрямованим на популяризацію певної суспільно значимої теми серед ЗМІ та громадськості. Проводиться у формі подорожі, відвідування журналістами разом з представниками органів публічного управління населених пунктів, певних об'єктів тощо, до яких має бути привернуто увагу широкого загалу. Наприклад, прес-тур на підтримку відродження історичних пам'яток краю.

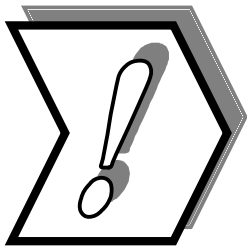
Ефективність застосування певних форм і методів комунікативної взаємодії органів публічного управління із ЗМІ може бути оцінена, зокрема, з використанням таких аналітичних методів як контент-аналіз та моніторинг комунікативного простору.

Контент-аналіз являє собою аналіз змісту на основі формалізованих соціологічних методик. Суть методу полягає у виділенні в тексті деяких ключових понять чи інших смислових одиниць з

подальшим підрахунком частоти вживання цих одиниць, відношення різних елементів тексту один до одного, а також до загального обсягу інформації. Таким чином, аналіз змісту ЗМІ проводиться не інтуїтивно, а з допомогою кількісних, формалізованих методик, що забезпечують отримання фактично об'єктивного результату. Контент-аналіз застосовують як під час поточної роботи комунікативного підрозділу, так і на етапах проектування, реалізації та оцінювання окремих медіа-кампаній. Завдяки цьому методу можна прослідкувати і визначити рівень уваги ЗМІ до тих чи інших явищ, осіб, подій тощо у своїх повідомленнях.

Моніторинг комунікативного простору полягає у встановленні та постійному відстеженні інформаційних джерел і потоків, пов'язаних із діяльністю органу публічного управління, його посадових осіб і сферою його інтересів. Здійснення цього моніторингу має відбуватися на засадах безперервності, системності, цілеспрямованості аналітичної роботи. Об'єктами такого моніторингу зазвичай є публікації друкованих ЗМІ, телерадіоорганізацій, Інтернет-видань, які спрямовані на соціальне середовище певного комунікативного простору. Предметом моніторингу є чітко визначене коло проблем (питань) та осіб, інформація про які (яких) циркулює чи може циркулювати у цьому комунікативному просторі. У такий спосіб може бути отримана комплексна оцінка «присутності» визначених тем у комунікативному просторі та показників роботи комунікативного підрозділу органу публічного управління.

Висновки



➤ Робота із ЗМІ у структурі комунікативної діяльності органів публічного управління має дві основні складові: 1) робота із ЗМІ як з потужним комунікативним каналом, через який відбувається комунікація з цільовими аудиторіями, та 2) робота із ЗМІ як з рівноправним суб'єктом комунікації, що має власну позицію та здійснює свою діяльність у певному комунікативному просторі.

➤ Для забезпечення ефективної взаємодії із ЗМІ необхідно мати та постійно оновлювати базу даних про ЗМІ, що знаходяться чи можуть знаходитися в полі його інтересів, та про параметри комунікативного простору, одним із об'єктів якого є цей орган публічного управління.

➤ Матеріали, що готуються для ЗМІ, можна поділити на: 1) універсальні, що однаково будуть прийнятними для газети, радіо, телебачення, інформгентства; 2) призначені для преси та Інтернет-видань; 3) призначені для радіо і телебачення.

- Найбільш поширеними видами універсальних матеріалів для ЗМІ є бекграундери, заяви, прес-релізи.
- Для преси та Інтернет-видань комунікативні підрозділи найчастіше готують такі матеріали: медіа-пакет, авторські та оглядові статті, огляди, факт-листи, листи «запитання-відповіді», біографії, кейс-історії, есе.
- Для радіо і телебачення можуть бути підготовлені повідомлення у формі інформації, репортажу, інтерв'ю, звіту, відео-нюз-релізу, бесіди, виступу, коментаря, огляду.
- Заходами для ЗМІ, де журналісти мають змогу отримати інформацію, коментарі тощо безпосередньо від посадових осіб органу публічного управління, найчастіше є: прес-конференція, брифінг, прийом для преси, засідання прес-клубу, прес-тур.
- Ефективність застосування певних форм і методів комунікативної взаємодії органів публічного управління із ЗМІ може бути оцінена, зокрема, з використанням таких аналітичних методів як контент-аналіз та моніторинг комунікативного простору.

Контрольні запитання



- У чому полягає суть і мета комунікацій органів публічного управління із ЗМІ?
- Як комунікативному підрозділу забезпечити ефективність взаємодії органу публічного управління із ЗМІ?
- Які типи матеріалів для ЗМІ може готувати комунікативний підрозділ органу публічного управління?
- У чому полягає особливість універсальних матеріалів для ЗМІ, а також матеріалів для преси та Інтернет-видань, матеріалів для радіо і телебачення?
- Які заходи для ЗМІ може проводити комунікативний підрозділ органу публічного управління? У чому полягає їх відмінність?
- У який спосіб можна оцінити ефективність застосування певних форм і методів комунікативної взаємодії органів публічного управління із ЗМІ?

3.3. Підготовка, проведення та оцінювання комунікативних заходів у публічному управлінні

Зовнішньо спрямована, орієнтована на громадськість комунікативна діяльність органів публічного управління може бути пов'язана як з окремими, одиничними «викидами інформації», так і з системною безперервною роботою за певним тематичним напрямом. Таким чином, комунікативна діяльність органів публічного управління може бути подана як низка різних за масштабами і тривалістю комунікативних заходів. Розглядаючи кожен з таких заходів як певний комунікативний за своїм змістом проект, для нього чітко визначається мета, якої треба досягти, плануються і раціонально використовуються ресурси, точно окреслюється результат, який у визначений термін можна оцінити за визначеними критеріями.

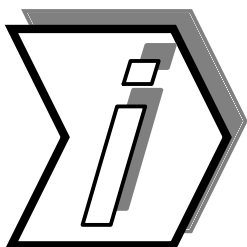
Кожен комунікативний захід також можна уявити і як складний, комплексний взаємовплив організації-системи та її зовнішнього середовища. Усі етапи здійснення комунікативного заходу з цього погляду знаходяться під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Так, підготовка комунікативного заходу має здійснюватися з огляду на суспільну проблему, у межах вирішення якої проводиться певний комунікативний захід, та місію органу публічного управління щодо вирішення цієї проблеми. Тобто, у такий спосіб відбуватиметься узгодження мети цієї комунікації – максимальна спільність мети для всіх учасників комунікації у подальшому сприятиме її ефективності. На етапі проведення комунікативного заходу на нього впливатиме комплекс чинників, пов'язаних, з одного боку, з інтересами та іншими характеристиками цільової групи, а з другого – з ресурсами та іншими факторами діяльності органу публічного управління. Відтак, максимально можливий баланс між запитами аудиторії та можливостями комунікатора щодо обміну певною інформацією також сприятиме успіху цього комунікативного заходу. Під час оцінювання комунікативного заходу провідну роль відіграватимуть зовнішні та внутрішні оцінки розв'язання існуючої проблеми й досягнення мети комунікативного заходу. Комунікативний захід можна вважати результативним, якщо він (за оцінками його учасників) досяг своєї мети та ефективним, коли такого результату досягнуто внаслідок мінімальних витрат ресурсів, а його проведення викликало позитивні соціальні ефекти.

На етапі підготовки комунікативного заходу важливим є насамперед створення його більш-менш формалізованого проекту (плану). Це може бути план заходів, затверджений керівником організації, чи список завдань та відповідальних, складений керівником комунікативного підрозділу після наради, або ж просто чорновий перелік типу «що зробити?», написаний фахівцем власноруч. У будь-якому разі

кожен з цих документів матиме спільні риси, бо передбачатиме мету та стратегію комунікативного заходу, основні його етапи, спосіб визначення й оцінювання результатів.

Комунікативний захід, яким би він не був за масштабами, являє собою струнку систему послідовних кроків, які слід ретельно спланувати. Розглянемо кожен з них детальніше.

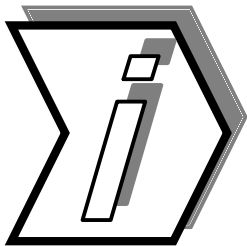
Крок 1. Оцінювання ситуації, визначення проблеми. По-суті, це – розвідка, якщо проводити аналогію з плануванням військових операцій. На цьому етапі важливу роль грає точне визначення проблем, які слід розв'язати органу публічного управління внаслідок проведення цього комунікативного заходу. Проблема – це невідповідність між реальним та ідеальним (бажаним, або ж таким як встановлено) станом речей. Тому іноді говорять, що люди самі створюють собі проблеми, завищуючи власні очікування. Відтак, окремі з проблем часто вирішуються саме комунікативним шляхом за рахунок зниження «порогу очікувань». Проблема може мати безліч чинників, які бажано з'ясувати, зрозуміти, виокремити ті, які можна розв'язати (повністю чи частково) шляхом проведення комунікативного заходу. Проблема може бути реальною, або ж потенційною. Так само орган публічного управління може бути «частиною» цієї проблеми (якщо ця проблема знаходиться в межах його повноважень), або ж залишатися «стороннім спостерігачем» (коли можлива хіба що роль арбітра чи посередника у вирішенні такої проблеми).



Наприклад, до річки внаслідок прориву міського колектора потрапили неочищені каналізаційні стоки (реальна ситуація), хоча згідно із законодавством, за технічними умовами і, зрештою, за загальними уявленнями, це не допустимо (бажаний стан речей). Відповідні комунальні служби намагаються ліквідувати аварію (ідеальне уявлення), але через брак ресурсів і досвіду це відбувається невиправдано довго. Проблема з суто технічної загрожує перерости в екологічну (реальний стан речей). У цій ситуації комунікативні підрозділи органів публічної влади, які знаходяться «у полі вирішення проблеми», мають оперативно оцінити ситуацію та визначити ті складові проблеми, які необхідно та можливо вирішити через певні комунікативні заходи – громадяни мають знати про небезпеку поширення певних захворювань, жителів слід попередити про хід робіт і можливі незручності (тимчасове перекриття води), провину за аварію слід перекласти з місцевої влади на когось іншого тощо.

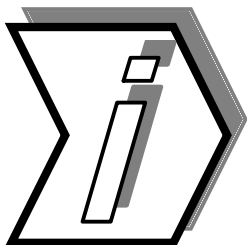
Під час оцінювання ситуації та визначення проблеми, якщо дозволяє час та засоби, можуть проводитися соціологічні та інші дослідження з метою визначення стану зовнішнього середовища організації, вивчається ринок ЗМІ, з'ясовується їх ставлення до суспільної проблеми, можливості використання цих та інших комунікативних каналів, досліджується ступінь актуальності проблеми для різних груп населення тощо. Утім, практика доводить, що усі ці процедури мають бути проведені до виявлення проблеми. Цьому має сприяти ведення комунікативним підрозділом неперервного моніторингу відповідного інформаційного простору, постійно має оновлюватися база даних. Для прикладу, прес-служба повинна мати максимально повний перелік ЗМІ з їх характеристиками, передусім щодо впливу на ті чи інші суспільні групи та зацікавленості у розв'язанні певних суспільно значущих проблем, що знаходяться у сфері відповідальності цього органу публічного управління, визначивши категорії цих ЗМІ як: «союзники», «нейтральні», «опоненти».

Крок 2. Визначення мети комунікативного заходу. Чітке, однозначне визначення мети комунікативного заходу є одним із головних факторів її успіху. Мета комунікативного підрозділу при цьому має збігатися з метою органу публічного управління, але не дублювати її. Враховувати інтереси аудиторії та суспільне ставлення до проблеми, комунікативний підрозділ має наполегливо працювати насамперед над реалізацією місії своєї організації, проте в межах своїх повноважень і конкретних обов'язків щодо здійснення цього комунікативного заходу.



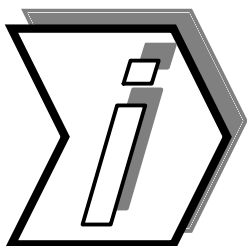
У наведеному прикладі метою виконавчих органів міської ради є якнайшвидше припинення забруднення річки та уникнення негативних наслідків для населення міста та власного іміджу. Відповідно мета комунікативних заходів може бути сформульована так – забезпечення інформаційного впливу на певні суспільні групи, завдяки якому буде: 1) попереджено виникнення серед населення внаслідок забруднення річки небезпечних захворювань; 2) знято соціальну напругу, викликану аварією; 3) збережено на існуючому рівні позитивний імідж міського голови. При цьому слід мати на увазі і своєрідні «супутні» завдання, чи приховану мету. Приміром, продемонструвати активність міського голови під час ліквідації аварії, що підвищить рівень його позитивного іміджу. Або ж, перекласти всю провину за аварію на керівника місцевого переробного підприємства, що скидає відходи до міського колектора, і в такий спосіб завдати удар по іміджу потенційного конкурента на найближчих виборах міського голови.

Крок 3. Визначення цільової аудиторії (сектора чи секторів суспільства, що входять до кола інтересів організації). Необхідно знайти відповідь на запитання «на кого буде спрямовано інформаційний вплив?» Для цього важливо визначити ті сегменти аудиторії, вплив на які дозволить досягти поставленої мети, групи інтересів, яким би певна ситуація була вигідна чи не вигідна, найбільш активні осередки громадськості тощо.



У наведеному прикладі, оскільки мета є фрагментованою, щодо кожної з них потрібно визначити свою аудиторію. Так, у першому випадку цільовою аудиторією будуть жителі міста та прилеглих населених пунктів, що проживають у зоні забруднення та далі за течією річки. Очевидно, з цією аудиторією необхідно буде продовжувати працювати певний час і після подолання наслідків аварії. Щодо другого та третього складників мети – це всі жителі міста, для яких аварія створила незручності. При цьому під час вирішення «іміджевої» складової проблеми, необхідно враховувати структуру електорального поля чинного міського голови та його потенційного конкурента, соціальні характеристики їх прихильників і опонентів.

Крок 4. Відбір каналів комунікації і техніки впливу. На цьому етапі необхідними виявляться результати попередніх досліджень цільових аудиторій. Не лише на інтуїтивному рівні, а й на підставі цих результатів слід визначити інформаційне середовище зазначених вище соціальних груп. Причому важливо деталізувати за можливості не лише комунікативні канали, а й тип повідомлень, найбільш прийнятних тій чи іншій групі. Слід також знати, які форми комунікації, які матеріали (за формою, жанром, стилем тощо) мають більший вплив на ті чи інші цільові аудиторії.

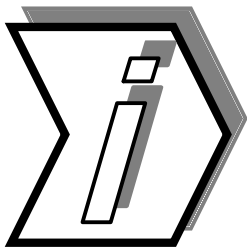


Наприклад, може бути з'ясовано, що жителі прилегло до річки мікрорайону найчастіше дивляться передачі міської телестудії «Х-TV». Проте ці дані потрібно конкретизувати. Можливо найбільш рейтинговими тут є закуплені розважальні програми та фільми, а передача «Міська влада інформує», що транслюється у денному ефірі в понеділок і де міський голова пояснюватиме причини аварії, практично не має свого глядача. Це потребуватиме розробки спеціальної тактики трансляцій потрібних повідомлень з використанням не лише ЗМІ, але й безпосередніх форм комунікації з мешканцями мікрорайону.

Також слід враховувати (особливо у подібних

надзвичайних випадках) «потужність» такого комунікативного каналу як чутки, міжособистісна комунікація громадян у соціальних мережах, за допомогою телефону тощо. На такий випадок комунікативний підрозділ повинен мати заздалегідь підготовлений план використання і подібних комунікативних каналів.

Крок 5. Планування ресурсів. Комунікативний підрозділ ще до початку реалізації комунікативного заходу має знати обсяг виділених для цього кадрових, фінансових, матеріально-технічних ресурсів. Їх треба ретельно розпланувати і ефективно використовувати. Необхідно також визначити, як і чим замінити за необхідності (при чому оперативно) дефіцитні ресурси. Якщо в дефіциті, наприклад, фінансовий ресурс для розвитку інформаційно-комунікаційних мереж, то слід розвивати організаційний ресурс суспільної підтримки за рахунок створення альтернативних каналів поширення усної інформації.

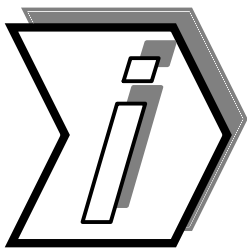


Припустимо, що на момент, коли несподівано виникла потреба терміново проінформувати громадян про тимчасове припинення водопостачання у місті і необхідність зробити запаси води, передавач місцевої телестудії «X-TV» був вимкнений для профілактичного обслуговування, а відновлення його роботи було б тривалим. Інших ЗМІ, що ведуть оперативне мовлення, в місті немає. Поширити ж таку інформацію необхідно за одну годину. Відсутність найбільш потужного техніко-технологічного ресурсу у такому разі може бути компенсована за рахунок залучення кадрового ресурсу виконавчих органів міської ради. Терміново підготовлене коротке повідомлення було поширене через веб-сайт міської ради, мобільні та стаціонарні телефонні мережі, соціальні мережі в Інтернет. До передачі телефонограм на 30 хвилин було оперативно залучено усіх співробітників усіх виконавчих органів міської ради, комунальних підприємств, актив органів самоорганізації населення. Результативність здійснення комунікативного заходу з використанням описаного вище способу можлива за умови, коли резервний комунікативний ресурс був заздалегідь підготовлений – попередньо була розроблена та доведена до відома всіх потенційних виконавців інструкція про дії в подібній ситуації, а також було відпрацьовано механізм максимально точного виконання цієї інструкції.

Крок 6. Планування проведення комунікативного заходу.

Здійснення комунікативного заходу слід розпланувати до подробиць: хто за що відповідає і коли що має бути проведено. Треба передбачити точки проміжного контролю та коригування плану. Краще виправитися по ходу, аніж аналізувати причини зривів уже після завершення заходу. Важливо формалізувати розподіл завдань (перелік заходів, протокол наради, план дій тощо) – це з одного боку дисциплінуватиме виконавців, з іншого – застрахує комунікативний підрозділ від звинувачень у недобросовісності, якщо зрив стався з вини когось із партнерів. На цьому етапі важливе значення має координація дій співробітників комунікативного підрозділу, інших підрозділів, залучених до реалізації заходу, чіткість і своєчасність виконання поставлених завдань, оперативність реагування на «нештатні» ситуації та сигнали каналами зворотного зв'язку, що має встановитися з громадськістю, журналістами.

Принагідно слід ще раз наголосити, що під час планування відбувається порівняння результатів попереднього дослідження ситуації і проблеми з політикою та програмними цілями органу публічного управління. У стратегічному плані фіксуються перспективні цілі та засоби їх досягнення, в оперативному – концептуальні рішення, проміжні (з точки зору стратегії) результати, види і форми комунікацій з цільовими групами, їх послідовність, в ситуативному плані розробляються шляхи вирішення локальних задач, у плані-графіку розписується конкретний перелік акцій, їх час і місце проведення, види та час підготовки матеріалів для ЗМІ, відповідальні виконавці.



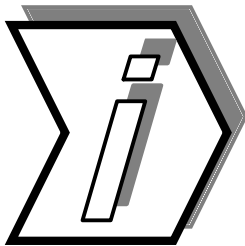
Під час планування важливо визначити конкретні цілі і конкретні засоби їх досягнення. Приміром, недостатньо записати: «Організувати кампанію громадської підтримки рішення про будівництво нового колектора». Слід заздалегідь визначити: представники яких організацій, груп населення (екологічні, медико-просвітницькі, пенсіонери, вчителі і т.д.), у який час, на яких заходах, в яких ЗМІ, на яку тему виступлять, хто відповідає за ведення переговорів з цими організаціями, громадянами, хто і в який період часу допомагатиме підготувати ці матеріали і координуватиме визначену роботу.

Крок 7. Підготовка до оцінювання отриманого результату.

Під час оцінювання досягнутий результат необхідно буде порівняти із поставленою метою. Трапляється так, що мета комунікативного заходу може бути досягнутою, проте мета організації залишиться не реалізованою (наприклад, завдяки роз'яснювальній роботі населення міста поставилося до проблеми відсутності водопостачання з розумінням, проте ремонтники не вклалися у визначені терміни і вода була подана на

добу пізніше, що викликало обурення містян). У цьому випадку більш прискіпливого оцінювання потребуватимуть інші підрозділи та виконавці. У будь-якому разі на етапі проектування слід передбачити чіткі критерії підсумкового оцінювання. Критерії повинні співвідноситися з метою кампанії. Іноді за критерій беруть кількість публікацій за темою, але тут необхідним є більш прискіпливий аналіз, зокрема: чи фаховими були ці публікації? чи вдало були розміщені ці матеріали? чи сприйняли ці публікації цільові аудиторії? тощо. Часто оцінювання проводять за принципом «виконання – невиконання» намічених заходів. Але якщо план був від початку хибним? Відтак, для об'єктивності підсумки певного комунікативного заходу, на наш погляд, варто оцінювати за певним індексом інформаційного впливу, що може найкраще відповідати поставленій меті.

Загалом, на цій завершальній стадії треба передбачити проведення оцінювання виконання плану й ефективності використаних методів, результатів проміжних досліджень та даних «зворотного зв'язку» з громадськістю. Відповідно до зроблених висновків можуть вноситися корективи до планів, які реалізуються паралельно, готуватися пропозиції керівництву організації тощо.



Наприклад, доцільно запланувати після завершення аварійно-відновлювальних робіт на колекторі провести телефонне опитування жителів міста, щоб з'ясувати їх оцінку дій у надзвичайній ситуації міських служб, міського голови, керівників міських підприємств, інших суб'єктів, рівень оперативності, повноти й корисності інформації, що поширювалася, рівень підтримки ідеї спорудження нового колектора. Отримані результати дозволять не лише більш об'єктивно оцінити проведені комунікативні заходи, але й удосконалити резервний план проведення комунікативних заходів у надзвичайній ситуації.

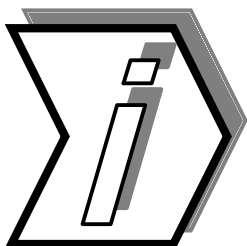
Етап проведення комунікативного заходу охоплює передбачений планом час на організацію інформаційного впливу до моменту досягнення мети, або зникнення причин проблемної ситуації, що обмовила проведення цього заходу. На цьому етапі відбувається виконання розробленого плану, відбуваються безпосередні комунікації з цільовою аудиторією, здійснюється вироблення матеріалів для ЗМІ і їх розсилання, організація та проведення спеціальних заходів для громадськості та журналістів тощо.

Реалізація комунікативного заходу вимагає особливої зосередженості усіх структурних блоків комунікативного підрозділу, колективної роботи з настроєм на успіх. Аналітична робота (крім штатних завдань) має

зосереджуватися на оперативному моніторингу громадської думки, публікацій за тематикою заходу у ЗМІ, визначенні позицій ЗМІ та громадськості щодо запропонованої організацією дискусії, виробленню невідкладних пропозицій щодо необхідного коригування комунікативного заходу тощо. Цей етап – особливо відповідальний і для виробничого блоку комунікативного підрозділу, від якого вимагаються спеціальні добірки матеріалів для ЗМІ, «заготовки» для інтерв'ю, коментарів представників організації, виступів керівництва та інша продукція. Реалізація комунікативного заходу – «зоряний час» для комунікативного блоку підрозділу. Саме в цей період перевіряється надійність встановлених заздалегідь зв'язків із громадськими та іншими організаціями, ЗМІ, вправність службовців під час розміщення матеріалів на веб-сайтах, у соціальних мережах, у ЗМІ, ефективність організації та проведення спеціальних заходів для громадськості й журналістів.

Усе це вимагає точної координації дій співробітників комунікативного підрозділу та інших структур органу публічного управління, за що відповідає у першу чергу керівник цього підрозділу. У період реалізації комунікативного заходу частіше мають проводитися наради та інші внутрішньоорганізаційні заходи. Як уже зазначалося, важливо підбивати проміжні підсумки, оцінювати результативність окремих акцій. Так, після прес-конференції керівникові варто обов'язково зібрати причетних до цього співробітників, проаналізувати підготовку та проведення заходу, відзначити кращі сторони, з'ясувати причини промахів, дати необхідні доручення. Разом з тим, не слід зловживати такими нарадами, особливо коли вони заважають поточній роботі. Найкращий час для таких зібрань – початок робочого дня, або вечір (якщо на цей час не призначено якогось заходу), тривалість – 15 – 20 хв.

У цей період увага керівника також має зосереджуватися на раціональному використанні ресурсів. Особливо це стосується випадків, коли ухвалений план комунікативного заходу зазнає коректив. Наприклад, замість низки власних статей для місцевих газет, вирішено провести серію виїзних брифінгів. У такому випадку один із співробітників, які займаються написанням матеріалів, залучається до групи комунікацій і допомагає в організації цих заходів. У цьому разі має стати у нагоді попередня підготовка співробітників у плані оволодіння суміжними спеціальностями, їх готовність до згуртованої роботи та взаємодопомоги.



Наприклад, після прориву міського колектора і оперативного погодження плану комунікативних заходів з метою їх реалізації керівник комунікативного підрозділу повинен зосередитися на таких справах:

дати доручення та проконтролювати підготовку й розміщення оперативних повідомлень про надзвичайну

ситуацію на веб-сайті міської ради та в соціальних мережах;

провести виїзну (на місці ліквідації аварії) прес-конференцію з участю міського голови для місцевих журналістів та власних кореспондентів обласних і всеукраїнських ЗМІ;

організувати участь міського голови у передачах місцевого телебачення;

забезпечити регулярну підготовку та розсилання до ЗМІ прес-релізів з фотоматеріалами щодо можливих змін ситуації із забрудненням річки, тощо.

Етап оцінювання комунікативного заходу. На етапі оцінювання має бути знайдено відповідь на запитання «чи досягнуто поставленої мети?» Хронологічні рамки цього етапу – від перших комунікативних контактів з громадськістю й журналістами і появи перших запланованих публікацій – до досягнення мети чи завершення комунікативного заходу як проекту.

Вище ми вже зауважували щодо необхідності ґрунтовного підходу до визначення критеріїв оцінювання комунікативного заходу. До того ж важливим є і можливість як якісного, так і кількісного оцінювання отриманого результату. Для зручності оцінювання взаємодії організації та середовища через ЗМІ та інші комунікативні канали доцільно вдатися до **«індексу інформаційного впливу»** – синтезованого кількісного та якісного показника. Він загалом складається з чотирьох елементів: обсяг повідомлень про організацію (або про важливу для організації проблему), їх тональність, аудиторія, яка отримала ці повідомлення, кількість повідомлень.

Обсяги публікацій традиційно визначаються у квадратних сантиметрах для преси чи хвилинах – для радіо і телебачення. Проте поширення комп'ютерних технологій дозволяє вести оброблення текстів, легко обчислюючи їх обсяг у тисячах знаків, що більш зручно. Можна увести й певну шкалу для спрощення. Наприклад: матеріали до 1000 знаків – 1; 1000 – 2000 знаків – 2; 2000 – 3000 знаків – 3 тощо. Складніше оцінювати обсяг повідомлень під час безпосереднього спілкування (наприклад, під час імпровізованої зустрічі з громадянами за місцем їх проживання). З практики можна сказати, що протягом хвилини безперервного мовлення виголошується текст обсягом орієнтовно в одну тисячу знаків.

Утім, при цьому необхідно робити також і деякі поправки на ступінь сприйняття матеріалу (формально його можна подати як коефіцієнт, розрахований у межах одиниці, де 1 – матеріал з максимальною силою впливу). Скажімо, текст одного й того ж обсягу (за кількістю знаків) може бути розміщено в газеті як на першій, так і на другій шпальті,

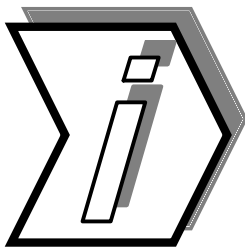
більшим чи меншим шрифтом, з ілюстраціями чи без тощо, що зрештою впливає на те, як сприйматиметься він читачем. Слід звертати увагу на особливу інформативність фото та інших ілюстрацій у газеті та в Інтернет-виданнях, відеоряду на телебаченні та звукових ефектів на радіо, роль емоційного навантаження під час безпосередніх комунікацій. Зокрема, необхідно слідкувати за тим, чи не розходяться за змістом закадровий текст і відеоряд телевізійного матеріалу. Для цього під час аналізу слід оцінювати такий матеріал в цілому, а не лише за текстом.

Іноді якась із зазначених вище ілюстрацій (або ж емоційно забарвлена – позитивно чи негативно – зустріч) може нести більше інформації, ніж написаний чи мовлений текст. Вона ж може впливати і на тональність публікації.

Тональність, як ми вже відзначали, як правило, визначають за шкалою: позитивна, нейтральна, негативна. Але може застосовуватися й більш диференційоване оцінювання. Наприклад, за шкалою від «+ 5» до «- 5» тощо.

Важливим показником є обсяг аудиторії, яка отримала повідомлення. Для досягнення максимальної об'єктивності індексу слід при цьому брати до уваги реальний, а не задекларований тираж видання, чи реальну для конкретного часу трансляції повідомлення телевізійну, радіоаудиторію, а не потенційну аудиторію даного теле-, радіоканалу, а також реальну кількість учасників масового заходу (виключаючи так званих «статистів»). Наприклад, аудиторія однієї і тієї ж інформаційної телепрограми місцевого телебачення у ранковий, денний та вечірній час буде зовсім різною. Якщо ставиться завдання донести повідомлення лише до певної цільової соціальної групи, то для розрахунків слід брати обсяг саме цієї аудиторії, а не всю аудиторію даного ЗМІ чи населення мікрорайону або ж адміністративно-територіальної одиниці.

Індекс інформаційного впливу (**ІІВ**) можна розрахувати, використовуючи формулу:



$$IIV = OP \times K \times T \times OA, \text{ де}$$

OP – обсяг публікації, **K** – коефіцієнт, **T** – тональність, **OA** – обсяг аудиторії.

Індекси доцільно розраховувати для кожної публікації, а сумарний індекс за певний період складатиме їх сума.

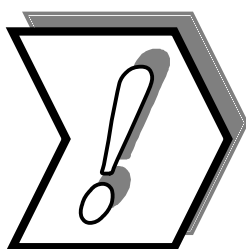
Додаток до моніторингового листа, за яким співробітник комунікативного підрозділу розраховуватиме сумарний індекс інформаційної активності організації протягом визначеного періоду часу, може мати таку форму (табл. 3.1.):

Додаток до моніторингового листа за 17 вересня (приклад)

Канал комунікативного впливу	ОП	Коефіцієнт	Тональність	ОА загальна / цільова	Індекс інформаційного впливу
Газета «Вісті»	2	0,1	+2	1600 / 300	120
Телеканал «Х-ТВ», програма «Телекур'єр»	10	0,4	+2	18 000 / 2000	16 000
Веб-сайт міської ради, новини	2	0,2	+5	10 000 / 35	70
Зустріч з жителями мікрорайону Східний	20	0,8	- 2	4 500 / 50	- 1 600
Індекс інформаційної активності за період					14 590

Власне, результативність комунікативного заходу, залежно від мети, можна визначити за суспільним резонансом, що викликав певні дії, за результатами соціологічних досліджень та за спеціальними методиками аналізу ЗМІ. Приміром, коли проводиться комунікативний захід щодо попередження захворювання населення після забруднення річки, то результатом її можуть бути дані з лікувальних закладів за відповідний період. Коли ЗМІ залучаються до роботи з метою підвищити ступінь довіри до певних посадових осіб, то результат цієї діяльності покажуть соціологічні дослідження або результати виборів.

Проводячи оцінювання комунікативного заходу не слід забувати про об'єктивність цього процесу, оскільки зайняті цим не лише ви. Комунікативний захід оцінюють представники громадськості та представники інших груп інтересів, або й підрозділи-конкуренти з вашої ж організації тощо. Зрештою, власний зважений погляд стане лише на користь у проектуванні та реалізації подальших результативних заходів.

Висновки

➤ Комунікативна діяльність органів публічного управління може бути подана як низка різних за масштабами і тривалістю комунікативних заходів, кожен з яких можна розглядати як певний комунікативний за своїм змістом проект.

➤ Комунікативний захід можна уявити як складний,

комплексний взаємовплив організації-системи та її зовнішнього середовища. Усі етапи здійснення комунікативного заходу з цього погляду знаходяться під впливом низки зовнішніх та внутрішніх чинників.

➤ На етапі підготовки комунікативного заходу важливим є створення його формалізованого проекту (плану), що передбачає: оцінювання ситуації, визначення проблеми; визначення мети комунікативного заходу; визначення цільової аудиторії; відбір каналів комунікації і техніки впливу; планування ресурсів; планування проведення комунікативного заходу; оцінювання отриманого результату.

➤ Етап проведення комунікативного заходу охоплює передбачений планом час на організацію інформаційного впливу до моменту досягнення мети, або зникнення причин проблемної ситуації, що обмовила проведення цього заходу і вимагає: особливої зосередженості усіх структурних блоків комунікативного підрозділу, точної координації дій співробітників комунікативного підрозділу та інших структур органу публічного управління, проведення проміжного оцінювання результативності окремих акцій, раціонального використання ресурсів.

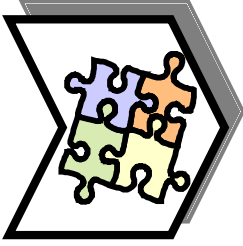
➤ Етап оцінювання комунікативного заходу охоплює період від перших комунікативних контактів з громадськістю й журналістами і появи перших запланованих публікацій до досягнення мети чи завершення комунікативного заходу як проекту. Для зручності та об'єктивності оцінювання інформаційного взаємовпливу організації та середовища через ЗМІ та інші комунікативні канали доцільно вдатися до «індексу інформаційного впливу» – синтезованого кількісного та якісного показника.

Контрольні запитання



- У чому полягає суть комунікативних заходів у публічному управлінні?
- Якими є основні завдання та методи роботи на етапі підготовки комунікативного заходу?
- Якими є основні завдання та методи роботи на етапі проведення комунікативного заходу?
- Якими є основні завдання та методи роботи на етапі оцінювання комунікативного заходу?

Практичні завдання



Практична робота 3.1. Комунікації в системі місцевого самоврядування (підготовка та проведення громадських слухань / зборів громадян)

1. Визначте проблему місцевого значення, що розглядатиметься на громадських слуханнях чи зборах громадян. Визначте, яка з названих форм комунікації може бути найбільш ефективною для вирішення цієї проблеми.

2. Розподіліть ролі в групі (представники органу місцевого самоврядування, депутати місцевої ради, представники органів самоорганізації населення, громадські активісти, сторонні експерти, пересічні громадяни тощо).

3. Змоделюйте підготовку громадських слухань/зборів громадян.

4. Змоделюйте проведення громадських слухань/зборів громадян.

5. Обговоріть результати виконання завдання, спрогнозуйте потенційні проблеми реалізації таких форм комунікації на практиці та визначте шляхи їх попередження чи подолання.

Практична робота 3.2. Підготовка прес-реліза

1. Визначте тему, з якої має бути підготовлено прес-реліз та мету, яку ви ставите перед собою, готуючи і розсилаючи прес-реліз.

2. У складі 3 – 4 підгруп у ролі «прес-служб» оперативно підготуйте прес-реліз із зазначеної тематики.

3. Визначте список ЗМІ, яким передбачено надати цей матеріал, роздрукуйте та передайте прес-релізи «редакції» (викладачеві).

4. У підгрупах у ролі «редакцій» вивчіть матеріали, що надійшли. Визначте, який з прес-релізів буде опубліковано. Обґрунтуйте ваше рішення.

5. Обговоріть підсумки виконання завдання. Оцініть ефективність роботи кожної з «прес-служб». Проаналізуйте позитивні моменти та недоліки, що виявилися у ході виконання цієї практичної роботи.

Практична робота 3.3. Проведення прес-конференції

1. Сформулюйте умовну ситуацію, що визначає необхідність проведення прес-конференції керівництвом міської ради (або іншого органу публічного управління – на вибір). Визначте мету та порядок проведення прес-конференції, склад її учасників.

2. Розподіліть ролі («керівник», «прес-служба», «журналісти») та підготуйте прес-реліз, інші необхідні матеріали для журналістів, вступне слово.

3. Змоделюйте проведення прес-конференції.

4. Обговоріть підсумки виконання завдання. Зверніть увагу на вступне слово, вичерпність відповідей на запитання «журналістів». Проаналізуйте позитивні моменти та недоліки, що виявилися у ході виконання цієї практичної роботи.

Практична робота 3.4. Підготовка та проведення комунікативної кампанії

1. Сформулюйте проблему місцевого значення, на розв'язання якої буде спрямовано комунікативну кампанію. Визначте мету комунікативної кампанії.

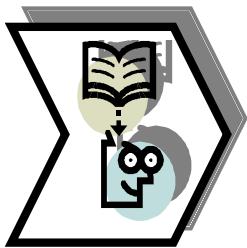
2. Змоделюйте інформаційний простір, де має проводитися комунікативна кампанія, вкажіть на його особливості.

3. У складі 2 – 3 робочих груп підготуйте по одному проекту такої кампанії. Визначте: цільові групи, на яких буде спрямовано комунікацію; форми, методи та засоби комунікації, основні комунікативні канали; розрахуйте можливі ресурсні витрати (персонал, техніка, кошти); визначте зміст основних послань, які транслюватимуться на цільову аудиторію; складіть календарний план основних заходів кампанії.

4. Презентуйте ваші розробки іншим групам.

5. Порівняйте й оцініть розроблені проекти за критеріями результативності та ефективності. Спрогнозуйте можливі проблеми реалізації подібних проектів на практиці, визначте шляхи їх попередження чи подолання.

Рекомендована література



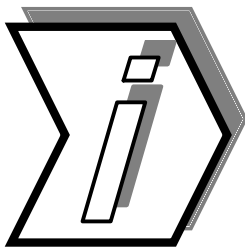
- Алексєєв В. М. Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні : монографія / В. М. Алексєєв. – Чернівці : Технодрук, 2012. – 392 с.
- Досвід вирішення місцевих проблем шляхом самоорганізації громадян : навч. кейси / упоряд. О. І. Сидоренко. – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2013. – 173 с.
- Дрешпак В. М. Практика взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування із засобами масової інформації : практикум / В. М. Дрешпак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 80 с.
- Дрешпак В. Прес-служба установи, організації, підприємства : навч. посіб. / Валерій Дрешпак. – Д.: Журфонд, 2006. – 124 с.
- Інформаційне наповнення офіційних веб-сторінок органів влади: від декларування до виконання : аналітичний звіт / О. В. Літвінов, Н. М. Літвінова, І. В. Шумік та ін.; за заг. ред. О. В. Літвінова. – Д. : Моноліт, 2011. – 68 с.
- Інформаційні технології в державному управлінні та місцевому самоврядуванні : практикум / [уклад. : В. М. Дрешпак, С. П. Кандзюба; О. В. Кравцов та ін.]; за заг. ред. В. М. Дрешпака. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – 72 с.
- Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія / О. М. Крутій. – Х. : вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – 236 с.
- Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика : монографія / І. В. Пантелейчук. – К. : НАДУ, 2011. – 316 с.
- Потятиник Б. Медіа: ключі до розуміння / Борис Потятиник. – Л. : ПАІС, 2004. – 312 с.
- Практичні рекомендації з питань формування спроможних територіальних громад / кол. авт. : С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, В. М. Дрешпак [та ін.]. – Вип. 1. – Д. : ДРІДУ, 2015. – 40 с.
- Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : посібник. – К. : Ленвіт, 2012. – 64 с.

4. ОКРЕМІ ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

4.1. Соціокультурні аспекти комунікацій у публічному управлінні

Соціокультурні явища, до яких відноситься й публічне управління, за своєю суттю є комунікативними, орієнтованими на трансляцію певних значень і цінностей, за допомогою яких здійснюється певного виду вплив на окремих людей, соціальні групи чи суспільство загалом. Тобто, для соціокультурних явищ необхідною є наявність певних знаків і цілих знакових систем, за допомогою яких і відбувається соціальна взаємодія.

Під такими знаками слід розуміти власне знаки, символи, або складні семіотичні утворення, де знаки та символи є структурними елементами. Знаки та символи є неодмінними елементами певної культури, а також унікальними комунікативними засобами і засобами соціального впливу.



Різниця між знаками та символами полягає в тому, що знаки є носіями певних значень, а символи є носіями смислу. Смысл розуміють як певне значення у певному контексті. Тобто, смысл може змінюватися зі зміною контексту, натомість саме значення у залежності від контексту не змінюється.

Знаки інтерпретуються більш точно, однозначно, ніж символи, проте, символи здатні нести більш глибоке смислове, емоційне, ціннісно важливе для певної особистості (групи, цілого суспільства) навантаження.

Як зазначає відомий український фахівець у галузі масових комунікацій Г. Почепцов, «символ містить у собі більше інформації, ніж звичайне слово. Символ, як правило, спирається на більш давній арсенал впливу, ніж сьогоденні наші надбання. Символ – це те, що уже впливало на наших пращурів як ефективний інструментарій. За допомогою символу ми можемо підключатися до інших, більш насичених інформаційно сфер. Символ ідеальний для будь-якого комунікатора, тому всі технологічні системи комунікативного впливу обов'язково спираються на символи»⁹.

Знаки та символи як засоби соціального впливу здатні скеровувати поведінку людей. Зокрема, символ як носій певного смислу у різних контекстах, що забезпечують відповідну його інтерпретацію, здатен впливати на свідомість, поведінку та діяльність людей. Уже саме

⁹ Почепцов Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Георгий Почепцов. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2001. – С. 11, 15.

долучення до символу дає право на іншу поведінку¹⁰. Не випадково символ протягом тисячоліть є одним з інструментів владного впливу.

Таким чином, знаки та символи, як елементи певної культури та засоби комунікацій і соціального впливу, здійснюють свою «посередницьку» місію забезпечення міжсуб'єктних відносин через комунікативні механізми. З цих позицій комунікації в публічному управлінні можна розглядати як своєрідний «міжсимвольний місток», який має допомогти переходу керованого об'єкта до певного нового стану (чи збереженню існуючого стану речей), що є власне метою керуючого суб'єкта. У такий спосіб йдеться не лише про комунікацію як таку, а комунікацію, що підпорядкована завданням управлінської діяльності.

Такий підхід дозволяє подивитися на комунікації у публічному управлінні як на явище, що має, як мінімум, такі три функціональні складові: 1) легітимації нового для об'єкта семіотичного простору (це обґрунтовує необхідність «переходу»); 2) легітимації самого процесу «переходу» («вручення декодера» до знаково-символьних форм нового семіотичного простору); 3) легітимація самого суб'єкта управління у нових умовах. Саме в такий спосіб керований об'єкт отримує «міжсимвольний місток», що поєднуватиме «старий» і «новий» семіотичні простори та забезпечить результативність управлінських впливів та адаптацію об'єкта до змін.

У комунікативістиці символ визначають саме як елемент спілкування, призначений для представлення чи позначення форм, пов'язаних з поняттями «індивідуум», «об'єкт», «група» чи «ідея». При цьому символи можуть зображатися графічно, бути представленими в предметно-зображувальному виді, у формі букв або можуть бути вибрані випадково¹¹. Г. Почепцов вказує на три аспекти, що визначають важливість символу як елемента комунікацій. По-перше, символ більш легко проходить через комунікативні мережі будь-якого виду, адже він створювався саме під них. По-друге, символ повинен приваблювати, щоб обійти фільтр неухважності та фільтр недовіри, притаманні кожному. По-третє, символ має більше шансів закріпитися у тривалій пам'яті, оскільки ми не просто торкаємося його поглядом, а реагуємо на нього та запам'ятовуємо¹².

¹⁰ Почепцов Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Георгий Почепцов. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2001. – С. 13.

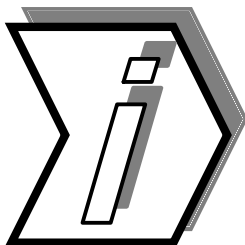
¹¹ Всемирный энциклопедический словарь / гл. ред. М. В. Адамчик; гл. науч. ред. В. В. Адамчик. – Мн. : Современный литератор, 2004. – С. 1226.

¹² Почепцов Г. Символы в политической рекламе. – К.: Принт Сервис, 1997. – С. 81.

Процес спілкування, на думку Г. Почепцова, можна розбити на три основні складові: комунікативну, семіотичну та символічну. У випадку комунікативного процесу у центрі уваги є передача змісту, у випадку семіотичного – до змісту додається і форма, в який він уособлюється, причому і зміст, і форма стають однаково важливими. У символічному процесі грає роль орієнтація і на форму, і на зміст, і на самих отримувача/відправника. У символі маємо щире включеність відправника і отримувача, адже тільки зсередини можна визнати реальність символу¹³. З точки зору комунікативістики важливими видаються також зауваження стосовно того, що символ не слід уявляти лише як візуальний знак, картинку, образ. Для передачі/сприйняття символів мають використовуватися усі канали, пов'язані з людськими органами чуттів. Комунікація з використанням символів може спрямовуватися на всі органи чуттів людини, а саме зорові, слухові, тактильні, органи запаху і смаку, здійснюватися через кінетичні знаки та на біоенергетичному рівні. Такий підхід суттєво розширює поле застосування символу в публічному управлінні, що, водночас підвищує фахові вимоги до службовців, які мають працювати із символами. Так само обов'язково слід враховувати й те, що лише у відповідних соціокультурних умовах, лише окремими соціальними групами той чи інший символ може бути інтерпретований адекватно.

За своїм змістом символ є носієм певної ідеї. Для публічного управління важливою є сутність ідей, які несуть певні символи, зокрема, ступінь їх відповідності цілям та функціям держави, суспільства.

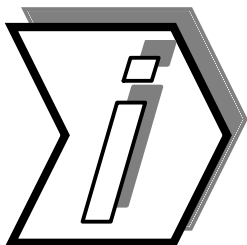
Символ є поліфункціональним, виступаючи серед іншого засобом виявлення і пізнання навколишньої дійсності, репрезентації соціальних груп, конструювання поведінки людей, виконуючи, серед іншого, певні функції щодо соціальної згуртованості, чи дисфункції, державні символи виконують представницьку, політичну, ідеологічну (у тому числі виховну), соціальну функції. За механізмом дії символ є передовсім засобом діалогічним, оскільки його смисл може бути розкритий тільки у спілкуванні людей, що правильно його інтерпретують.



Символ – це полісемантичний і поліфункціональний знак, що є елементом комунікацій і носієм певної ідеї та, за відповідних соціокультурних умов, може здійснювати певний вплив на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина, виступаючи засобом соціального управління.

¹³ Почепцов Г. Символы в политической рекламе. – К.: Принт Сервис, 1997. – С. 227 – 228.

Окремий клас символів складають символи державного управління. Це – предмети, явища, істоти, процеси й відносини, абстрактні поняття, що набувають властивостей знаків, є елементами комунікацій і за певних соціокультурних умов забезпечують осмислення легітимності й структурованості системи державного управління та як засіб соціального управління впливають на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку й діяльність соціальних груп і окремих осіб.



Символи державного управління являють собою органічне поєднання державних символів (Державний Прапор, Державний Герб, Державний Гімн), символів державної влади (булава, штандарт Президента, будинок державної адміністрації, посада в системі державної служби, ієрархія органів державного управління й інше) та символів власне державно-управлінського процесу (визначити пріоритети, провести нараду, підписати Указ, особисто проконтролювати виконання рішення, вручити державну нагороду тощо).

Застосування символів у публічному управлінні доцільно розглядати з позицій трьох аспектів: гносеологічного (пізнавального), онтологічного (буттєвого) й аксіологічного (ціннісного). Гносеологічний аспект полягає в застосуванні символу як засобу пізнання дійсності, що можна подати як проникнення об'єкта чи суб'єкта публічного управління до символічних систем один одного або ж символічних систем навколишнього середовища та адекватне інтерпретування їх ключового значення. Онтологічний аспект обумовлює звернення до символу як засобу конструювання реальності, зокрема, у формі відповідних символічних систем. Аксіологічний аспект передбачає застосування символу у випадку коригування ціннісних орієнтацій як об'єкта, так і суб'єкта публічного управління, що самі по собі співвідносні з певними символічними системами.

Через символи державного управління відбувається динамічне відтворення процесів реалізації державної влади у відповідних соціокультурних контекстах. Символи державного управління вказують на процес, його суб'єкти, об'єкти, чинники та результати. Символи державного управління співвідносяться з головними стадіями державно-управлінського процесу, що дозволяє виокремити групи символів, які є носіями таких ідей (сми́слів): ідентифікації стану речей як такого, що потребує (або не потребує) впливу держави; сакралізації змін, що відбулися, відбуваються чи мають відбутися внаслідок державно-управлінського впливу – символи мети та результату; легітимації та ідентифікації впливу, спрямованого на збереження чи зміну певного стану об'єкта управління – символи власне процесу управління;

означення державного контролю за станом і змінами об'єкта управління; презентації результатів оцінювання змін, що сталися з об'єктом державного управління внаслідок застосованого державно-управлінського впливу.

Символи державного управління складають систему, основними функціями якої є: комунікативна (як складової комунікативних мереж, до яких залучене державне управління); соціокультурна (забезпечення семіотичної інституалізації суспільного порядку); політична (легітимація системи державного управління); власне управлінська (як комплекс засобів державного управління).

Система символів державного управління, як і будь яка інша система, переживає низку трансформацій: від створення системи до її ліквідації (консервації). При цьому специфіка проходження цих етапів для даної системи полягає в тому, що вона одночасно є підсистемою в соціокультурній системі суспільства та системі державного управління. Таким чином, елементи системи символів державного управління, що одночасно входять до двох систем вищого порядку – державного управління та соціокультурної – створюють ефективний амортизаційний механізм, який забезпечує певну поступовість суспільних перетворень, накопичення, збереження і відтворення у нових умовах попереднього соціального та культурного досвіду.

Розглядаючи у соціокультурному аспекті комунікації в публічному управлінні доцільно продемонструвати їх зв'язок із методами публічного управління. Методи публічного управління визначають механізми встановлення взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління, реалізації компетенції суб'єктів управління відповідно до їх владно-управлінських повноважень і безпосередньо пов'язані з практичним застосуванням влади і реалізацією публічної політики, здійсненням керуючого впливу на об'єкти управління відповідно до інтересів і волі держави, із забезпеченням реалізації цілей і функцій публічного управління. Окремі методи державного управління передбачають і свої домінуючі засоби управлінського впливу.

Проведені нами дослідження показують, що символ як засіб управління використовується здебільшого у контексті соціально-психологічних методів публічного управління¹⁴. Соціально-психологічні методи публічного управління – це методи державно-управлінського впливу на окремих осіб, соціальні групи та суспільство в цілому, що спрямовані на морально-етичну сферу об'єкта управління, є психо-

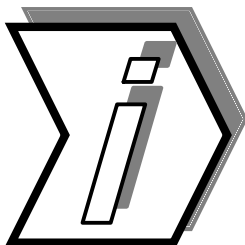
¹⁴ Дрешпак В. Символ у контексті соціально-психологічних методів державного управління / Валерій Дрешпак // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (гол. ред.) та ін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 3 (29). – С. 20 – 29.

емоційними за способом впливу, реалізуються переважно у комунікативній формі за допомогою засобів як усвідомлюваних, так і неусвідомлюваних об'єктом управління. Такі методи ґрунтуються на використанні наукових положень філософії, соціології, психології, політології, культурології, комунікативістики, а також суміжних з ними галузей науки.

Символ як засіб управлінського впливу є інструментом практично всіх соціально-психологічних методів публічного управління, як то: символізація, ритуалізація, міфологізація, створення образу (іміджу), громадянське виховання, формування престижу, соціальна реклама, пропаганда, маніпулювання, дезінформація та інші. Функціональний потенціал символу як засобу управлінського впливу у контексті соціально-психологічних методів можна описати, визначивши мету, спосіб та принципи застосування символу.

Метою застосування символу в означеній ролі є коригування соціопсихологічних спонук діяльності як об'єкта, так і суб'єкта управлінської діяльності. Способи застосування символу як засобу управлінського впливу пропонується розглядати, по-перше, як засіб прямого суб'єкт-об'єктного управлінського впливу і, по-друге, як «фоновий» засіб, що створює підґрунтя для управлінського впливу за допомогою інших методів. Соціально-психологічні методи управління, як такі, що спрямовані на морально-етичну сферу об'єкта управління та такі, що можуть мати прихований характер, мають базуватися на чітко визначених принципах, які б запобігали зловживанню ними. Адже залежно від дотримання (чи недотримання) тих чи інших принципів застосування таких засобів державно-управлінського впливу як символ, цей вплив може бути розцінено і як позитивний, і як негативний. Відтак принципами застосування символів в управлінській діяльності мають бути законність, етичність, толерантність.

Найбільш яскравим прикладом, що демонструє можливості застосування символу у контексті управлінської діяльності, є метод символізації.



Символізація як метод публічного управління полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу, внаслідок якого певний знак предмета, явища чи процесу набуває властивостей символу. Мета застосування цього методу знаходиться у своєрідному трикутнику цілей, а саме: 1) отримання (надання) інформації про символічні системи; 2) конструювання систем: символічних (які співвідносяться з певною реальністю), або ж символічних (які з будь-якою реальністю не співвідносні); 3) коригування ціннісних орієнтацій об'єкта чи суб'єкта управління.

Головними умовами застосування методу символізації в публічному управлінні можна визначити: 1) наявність знака (системи знаків), що здатні нести ідею, яка відповідає меті конкретного державно-управлінського впливу; 2) можливість трансформації знаків, що не відповідають наведеній вище ознаці, у символи; 3) наявність відповідних комунікативних каналів для трансляції таких символів; 4) здатність суб'єкта й об'єкта державного управління адекватно інтерпретувати символи; 5) наявність комплексу соціокультурних умов, за яких результат впливу обраного символу відповідає меті цієї державно-управлінської дії.

Способів застосування методу символізації принаймні два. Перший спосіб – це безпосередній вплив на знак, у результаті чого предмет, явище чи процес, ним позначувані набувають властивостей символу. Другий – взаємодія з об'єктом впливу цього потенційного символу, у результаті чого об'єкт починає сприймати той чи інший знак справді як символ і підпадає під його дію. Прикладом застосування методу символізації може бути низка послідовних дій зі «створення» свята-символу – державного чи локального. У короткому викладі ці кроки можна описати так:

1) формулювання мети (наприклад, метою є формування ціннісних орієнтацій суб'єкта управління – посилити патріотичні почуття жителів міста);

2) оцінювання умов застосування методу (припустимо, що є історична подія, яка здатна набути властивостей символу і може бути однаково інтерпретована усіма жителями міста незалежно від віку, статі, роду занять, тривалості проживання на цій території, політичних уподобань тощо);

3) «творення символу» (завдяки потужному інформаційному впливові та застосуванню інших методів певний день року, пов'язаний з цією подією, набуває емоційного забарвлення, стає носієм ідеї – символом патріотичного єднання жителів міста, при цьому застосовуються обидва з названих вище методи – суб'єкт управління створює і поширює нове значення цієї дати і, водночас, об'єкта управління переконують у необхідності прийняти саме новостворену інтерпретацію значення дати-символу);

4) «самостійне життя символу» (свято-символ є багатофункціональним засобом впливу на громадян міста);

5) «смерть символу» – відбувається в результаті зворотного процесу – десимволізації;

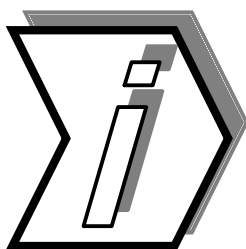
6) забуття або переродження знака в інший символ внаслідок нашарування нових значень, набуття знаком здатності нести нові смисли.

Описані підходи стосовно визначення мети, умов та способів застосування методу символізації можуть мати практичне застосування

під час вибору методів розв'язання суспільно значимих проблем чи комунікативного супроводу цього процесу органами державної влади та місцевого самоврядування.

Серед семіотичних елементів, які останнім часом набувають особливого значення для забезпечення процесів соціальної комунікації, слід виокремити візуальні семіотичні форми (емблеми, образи, просторове розташування об'єктів тощо). Це пояснюється тим, що нині зростають обсяги інформації, образів і смислів, що циркулюють в інформаційному просторі, при цьому на їх опрацювання залишається менше часу. У такій ситуації людство звертається до тих знакових систем і засобів трансляції цих знаків, що здатні нести «спресовану» інформацію. У комунікаціях в публічному управлінні часто доводиться мати справу з оперуванням образами.

Образи творяться особистістю чи соціальною групою за допомогою певних знакових (символьних) форм і мають відповідати (більшою чи меншою мірою) певним реаліям. Образ є своєрідною семіотичною ланкою, що складається з кодів і знаків (символів), за допомогою яких особистість залежно від рівня володіння нею даною знаковою (символьною) системою здатна наділити смислом («о-смыслити») ті чи інші об'єкти реального світу, розкрити їх зміст. При цьому, як пише Р. Полборн, «змістом такого о-смыслення виступає значимість, тобто те, наскільки образ здатен збудити активність аудиторії чи знизити її до необхідного рівня»¹⁵. Тобто, образ не лише відображає реальний світ, а й стає засобом впливу на особистість, яка сприймає його, тобто може бути засобом управління.



Структурно **образ** є знаковою (символьною) системою, що складається з ієрархічно підпорядкованих образів-підсистем, що в свою чергу являють собою системи символів і кодів, які забезпечують наділення смислом і розкриття змісту певної реалії та, залежно від здатності аудиторії сприймати і декодувати їх, справляють на неї відповідний вплив.

При цьому образ як система може одночасно включати елементи: реалії (наприклад, прийом громадян як надання послуги); аудиторії (інтерпретовані певним чином ті чи інші дії державного службовця); власне образу (черга до приймальні державного службовця як складова образу системи державного управління, що може осмислюватися або як свідчення високого статусу цього службовця, або як знак неорганізованості прийому громадян, або ще інакше).

¹⁵ Полборн Р. Образ и предвкушение / Рон Полборн. – М. : Моск. психолого-социальный ин-т; Флинта, 2003. – С. 88.

У загальних рисах механізм творення образів у публічному управлінні можемо уявити як взаємообумовлені поетапні процеси творення шляхом застосування відповідних комунікативних інструментів певної системи кодів і символів, за допомогою яких аудиторія може сприймати систему державного управління та її окремі елементи. Такими етапами є:

1) представлення реалії (наприклад, системи публічного управління чи якогось її елемента) через символи, відомі та прийнятні для цільової аудиторії;

2) наділення цих символів відповідним смислом, який адекватно сприймається аудиторією та/або формування умов для адекватної інтерпретації образу аудиторією, що дозволяє позиціонувати образ цієї реалії у системі образів світу, яка властива цій аудиторії;

3) підтримання створеного образу шляхом постійного моніторингу адекватності інтерпретації образу аудиторією та коригування за необхідності смислового наповнення цього образу або ж можливостей аудиторії щодо адекватної його інтерпретації;

4) залежно від мети – трансформація, консервація чи утилізація образу шляхом відповідних змін створеної на попередніх етапах системи кодів і символів.

Як зазначалося вище, символи, за допомогою яких твориться образ, мають нести відповідний смисл. Сума цих смислів утворює смисл самого образу. При цьому кожна аудиторія може по своєму інтерпретувати цей смисл. Як підкреслює Р. Полборн, смисли образу для його творця та аудиторії різні¹⁶. Відтак, саме на етапі творення образу і відбуваються найбільш значимі процеси, залежно від перебігу яких буде створено той чи інший образ. Той, хто створює образ намагається не допустити, щоб аудиторія інтерпретувала наданий їй образ по-своєму. Водночас аудиторія прагне зберегти своє право на самостійну інтерпретацію смислів образів світу. На цьому етапі творення образу визначальним стає процес інтерпретації смислу символу, образу. Тут ми можемо виявити як мінімум два випадки. У першому аудиторії пропонується символ чи вже сформований образ, інтерпретація смислу якого аудиторією може бути заздалегідь прогнозована, у другому – аудиторії пропонують не символ чи образ як носія смислу, а нові інтерпретації, за допомогою яких уже відомі їй символи й образи набувають нового смислу.

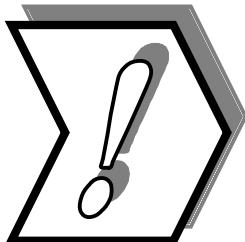
Далі актуалізується необхідність підтримувати протягом визначеного часу створений образ. Образи мають властивість змінюватися залежно від стану реалій, ними означених, інтерпретації

¹⁶ Полборн Р. Образ и предвкушение / Рон Полборн. – М. : Моск. психолого-социальный ин-т; Флинта, 2003. – С. 127.

сми́слів аудиторією чи іншими суб'єктами тощо. Тому важливо забезпечувати постійний моніторинг функціонування створеного образу та коригувати його.

У «житті» кожного образу настає період, коли його творець, носій чи аудиторія з тих чи інших причин прагне змінити його. Такі зміни можна подати як трансформацію, консервацію чи утилізацію образу. Трансформація образу є процесом зміни його властивостей і форми, що пов'язано зі змінами як означуваної реалії, так і сутності інтерпретації цього образу. Консервація образу є процесом припинення активного використання образу, що може бути пов'язане зі змінами реалії, значення образу для аудиторії, зміною аудиторії тощо. Але при цьому творець, носій образу або ж його аудиторія зберігають можливість такої ж самої інтерпретації цього образу і актуалізують її у випадку подальшої зміни зовнішніх умов. Утилізація образу є процесом вилучення смислів з певного образу, після чого він перетворюється на форму, відкриту для нових інтерпретацій і, як наслідок, наповнення її новими смислами. Отже, залежно від поставленої мети той, хто створює образ, має прогнозувати наслідки надто великого дистанціювання створеного образу від реалії. З позицій принципів демократичного урядування образ системи публічного управління (її окремого елемента) має бути максимально наближеним до реалії, а його інтерпретації з боку системи державного управління можуть здійснюватися лише в межах визначених етичних норм.

Висновки



➤ З позицій соціокультурного аспекту комунікації у публічному управлінні слід розглядати як єдність соціального, значеннєвого та знакового (семіотичного) компонентів. Таким чином, важливу роль у цих комунікаціях відіграють не лише люди, які взаємодіють, значення, що транслюються, але й знаки, символи, складні семіотичні форми, за допомогою яких здійснюється передача значень і смислів.

➤ Ефективне використання знаків і символів під час комунікацій в публічному управлінні дозволяє не лише передавати певну інформацію, а й здійснювати управлінський вплив, зокрема із застосуванням соціально-психологічних методів управління. Найбільш яскраво можливості застосування символу у контексті управлінської діяльності проявляються під час символізації певних процесів і явищ.

➤ Образи творяться особистістю чи соціальною групою за допомогою певних знакових (символьних) форм. Образ є своєрідною семіотичною ланкою, що

складається з кодів і знаків (символів), за допомогою яких особистість залежно від рівня володіння нею цією знаковою системою здатна наділити смыслом ті чи інші об'єкти реального світу, розкрити їх зміст.

Контрольні запитання



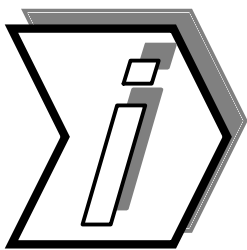
- Які сутнісні ознаки символу як соціокультурного феномену? Яка його роль у соціальних комунікаціях?
- Які властивості символу найбільш значимі у контексті публічного управління?
- Якими є можливості використання символу під час застосування соціально-психологічних методів публічного управління?
- Як використовуються символи під час формування образів публічного управління?

4.2. Комунікація в публічному управлінні в умовах криз і конфліктів

Система публічного управління, як і будь-яка інша соціокультурна система, під час свого розвитку періодично входить у фазу кризи. Криза у загальному розумінні – це різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища. Криза є важливим етапом розвитку та функціонування будь-якої системи, на якому відбуваються кардинальні зміни в її зовнішньому та внутрішньому середовищі, що потребує від неї якісно нового реагування на ці зміни. Криза в публічному управлінні – це переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, структур публічного управління, який характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, підвищенням критичної активності громадськості щодо органів публічного управління.

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок суб'єктів взаємодії, що полягає у взаємному обміні негативними санкціями або каральними діями, що здійснюється двома або більше сторонами (державами, групами, окремими особами), кожна з яких прагне досягнення переваги (влади, ресурсів, цінностей) засобами, що можуть призвести до застосування насильства. Тобто, сторони конфлікту перебувають у ситуації протиборства і здійснюють дії, спрямовані одна проти одної. Конфлікт у публічному управлінні – це протиборство щодо організації, здійснення та перерозподілу публічної влади.

В умовах, коли система публічного управління переживає кризу чи в ній розгортаються конфлікти, «стандартні» схеми внутрішньої та зовнішньої комунікації порушуються. Це пов'язано з тим, що виникає необхідність системи адекватно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, пристосовуватися до нових умов. Зокрема, може відбуватися кардинальний перерозподіл джерел інформації, що подається на входи системи публічного управління та з'являються нові її характеристики. Наприклад, з традиційних джерел інформації інформація надходить повільніше, ніж відбуваються зміни, окремі джерела зникають, а до нових немає довіри. Нові запити висувуються до характеристик внутрішньосистемного обігу інформації. Зокрема, актуальною стає вимога щодо швидкості проходження інформації в системі публічного управління, прийняття на її основі рішень, що адекватні запитам зовнішнього середовища, швидкого і точного доведення цих рішень до відповідних об'єктів управління, отримання реакції каналами зворотного зв'язку. Описані та інші зміни пояснюють необхідність застосування в умовах криз і конфліктів у публічному управлінні спеціальних комунікативних інструментів.



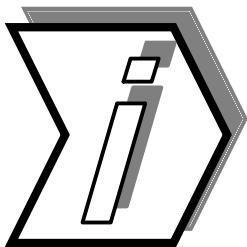
Однією з центральних проблем, які можуть бути викликані кризою, є проблема дефіциту інформації. Криза ніби розриває напрацьовані комунікативні зв'язки, інформаційні потоки, відділяючи споживача від звичних для нього джерел необхідної інформації. Традиційні джерела інформації не мають змоги виконувати притаманні їм функції. До того ж нові обставини, що складаються в кризових умовах, вимагають принципово нової за змістом, оперативністю, обсягом і т.д. інформації.

Складність управлінської комунікації в умовах кризи обумовлена також тим, що рішення приймаються, виходячи з даних про докризовий стан керованої системи. А це значить, що в комунікативній системі з'являється багато неточної інформації, яка не лише не вирішує ситуації, що склалася, а й посилює її негативні впливи або ж виступає в ролі «інформаційного сміття», що ускладнює обмін інформацією.

В умовах кризи також змінюється сприйняття повідомлень. Вони сприймаються скоріш емоційно, ніж раціонально, як це відбувається за спокійних часів. В аудиторії з'являється запит на більш прості за структурою комунікативні повідомлення, що іноді зводиться до очікування лише чітких команд і вказівок, а не пояснень ситуації і обіцянок. Тобто, споживач прагне отримати сигнали для трансформації їх у примітивні реакції, які б забезпечили йому базові потреби.

Також різко знижується ступінь довіри до джерел інформації. Як наслідок змінюються канали комунікації – місце офіційних повідомлень

посідають неофіційні комунікації. Більше того – наростання сторонніх «шумів» у період кризи загрожує можливістю неправильного розуміння трансльованих повідомлень. Внаслідок усього цього сталі комунікативні мережі розпадаються на більш локальні, оскільки їх ще можна підтримувати в більш-менш цілісному стані і за кризових умов лише їх функціонування може задовольнити потреби споживача.



Характерною особливістю управління комунікаціями в умовах кризи стає не лише розробка нових моделей творення інформації і повідомлень, але й моделей блокування непотрібної і навіть шкідливої для аудиторії інформації, трансляція якої може бути загрозовою. Саме з другого випливає необхідність запровадження, передусім у воєнний час, механізму цензури. При цьому важливим є блокування не лише дезорганізуючих комунікацій, а й такої ж поведінки.

Комунікація в умовах кризи також має бути спрямована на відновлення управління за нових обставин, коли об'єкт управління перестає довіряти суб'єкту і схильний до хаотичних дій з огляду на ту інформацію, що розповсюджується неофіційними каналами.

Кризові ситуації обумовлюють необхідність застосування відповідних механізмів комунікативного впливу. Г. Почепцов виокремлює серед них семіотичні, когнітивні і власне комунікативні механізми.

Семіотичні механізми полягають в тому, що в умовах кризи змінюються пріоритети в семіотичному забезпеченні комунікацій – вербальні знаки поступаються невербальним, аудиторія гостріше реагує на кінетичні та інші типи знаків.

Когнітивні механізми стають більш спрощеними, оскільки це дозволяє аудиторії оперативніше сприймати і пізнавати різні об'єкти й прогнозувати їх поведінку, під час комунікацій зростає вплив ритуалів, іміджів, забобонів.

Комунікативні механізми ускладнюються – особливої важливості набуває вимога щодо ефективності комунікацій, яка підвищується за умов максимального збігу систем кодування/декодування у адресата й адресанта, скорочення комунікативних каналів. Це передусім забезпечується посиленням ролі міжособистісних комунікацій, що можуть забезпечувати не лише передачу повідомлень, а й вплив. Зростає роль лідерів громадської думки, через яких, зокрема, посилюється вплив ЗМІ.

Для забезпечення успішної комунікації в умовах кризи слід дотримуватися таких основних рекомендацій:

1) оперативна й гнучка реакція на кризову ситуацію має поєднуватися з чіткими орієнтирами організації, чіткою її позицією з

принципових питань, що пов'язані з кризою – непевність цих позицій лише знизить довіру аудиторії та посилить хаос;

2) громадськість має побачити, що вище керівництво залучене до вирішення кризової ситуації, працює рішуче, ефективно та має бачення шляхів розв'язання кризи;

3) активна підтримка третьої сторони, що є авторитетною для громадськості, сприяє розв'язанню кризової ситуації;

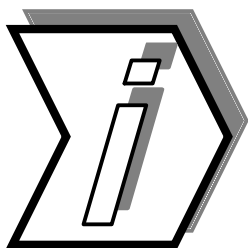
4) комунікації в умовах мають бути централізовані – слід визначити єдину відповідальну особу, що буде уповноважена надавати інформацію аж до розв'язання кризової ситуації;

5) необхідно налагодити конструктивну роботу із ЗМІ – незважаючи на те, що кризова ситуація спонукає журналістів шукати передусім «гарячі» факти і критикувати владу за встановлені тимчасові обмеження на доступ до інформації, пресу слід розглядати як «дружнього противника» і наполегливо пояснювати свою позицію щодо ситуації, що склалася; перетворення журналістів у ворогів лише посилить напруження;

6) налагодити внутрішні комунікації – службовці мають отримувати чіткі й зрозумілі вказівки з подолання кризової ситуації та оперативно забезпечувати їх виконання; необхідно також враховувати, що службовці включені до багатьох неформальних комунікативних мереж, і цілеспрямовано використовувати цей комунікативний канал;

7) налагодити зворотний зв'язок – активно проводити контент-аналіз ЗМІ, опитування громадської думки, аналізувати чутки, постійно перевіряти ефективність впливу на аудиторію повідомлень, що надходять офіційними та неофіційними комунікативними каналами і залежно від результату коригувати зміст і форми комунікації.

Комунікації в умовах кризи мають обслуговуватися спеціалістами з відповідною підготовкою та професійними навичками. Необхідність попередження чи подолання наслідків криз обумовлює появу і такої спеціальності як спін-доктор.



Спін-доктор є фахівцем з виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ, або ж «менеджменту новин». Такий менеджмент насамперед необхідний за кризової ситуації, коли в інформаційному просторі з'являється багато повідомлень і їх інтерпретацій, що здатні ще більше загострити ситуацію, внести дезорганізацію в суспільні процеси. Завданням спін-доктора є організація та реорганізація події в комунікативній площині.

Під час криз чи не основним аспектом кожного комунікативного заходу є чітке бачення його наслідків для масової аудиторії та неухильне прагнення досягти запланованого результату. Адже в умовах стрімкого

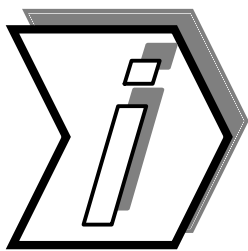
перебігу подій, коли час іноді є недозволеною розкішшю, поточне оцінювання результативності комунікацій та оперативне усування виявлених недоліків для комунікативного виправлення ситуації відіграє визначальну роль.

Для виправлення висвітлення ситуації у ЗМІ спін-доктор може вдаватися до використання низки методів, зокрема, таких:

- організація «витоків інформації»;
- організація реакції на виступи опонентів, коментування події;
- «створення цитат» – підготовка та впровадження у широкий обіг ключових фраз із виступів авторитетних осіб;
- прогнозування запитань аудиторії та підготовка відповідей на них.

Для кризової ситуації характерні не лише розриви стандартних комунікативних зв'язків, як уже підкреслювалося, але й порушення звичних комунікативних процесів. Нейтралізувати й ліквідувати такі порушення можна за допомогою інтенсифікації нових процесів. Така інтенсифікація характеризується не лише оперативністю цієї роботи, а й агресивністю середовища, налаштованого проти такої комунікації. Відтак, для зміни ситуації необхідне **застосування локальної комунікації**, що спрямовується на окремі «кризові точки» та «точки опору» цим комунікаціям. Тобто, у кризовій ситуації комунікації в системі публічного управління мають бути максимально адресними, а їх засоби та методи слід добирати якомога ретельніше з урахуванням конкретної проблеми та об'єкта комунікативного впливу.

Загалом робота спін-доктора у цілому може мати дві основні мети і відповідно бути спрямованою на **1) гальмування або 2) на прискорення висвітлення у ЗМІ певної події**. Інструментами гальмування є: замовчування події, зміна властивостей події (наприклад, висміювання, акцентування на другорядних питаннях), заміна події, що відбулася новою ситуацією, зміщення акцентів. Інструментами прискорення є: розповідь про подію у багатьох ЗМІ, «витік інформації», акцент на особливій важливості події, «приєднання» цієї події до іншої важливої події, використання коментарів авторитетних осіб.



Управління новинами як ключова складова комунікацій у кризових умовах передбачає проходження кількох важливих етапів:

- аналіз ситуації, вибір і планування події;
- підготовка очікування події;
- організація та проведення самої події;
- висвітлення події у ЗМІ;
- поява коментарів до події;
- згадування події у переліку (в контексті) інших подібних подій;

- посилання на подію як підтвердження певної тенденції.

Такий метод роботи із ЗМІ відбувається на інтелектуальному рівні, за рахунок внесення до певного комунікативного простору потрібних ідей і повідомлень, а не шляхом заборон.

В умовах криз слід приділяти увагу як управлінню змістом повідомлень, що циркулюють у певному комунікативному просторі, так і контексту, у якому відбувається інтерпретація отриманих повідомлень цільовою аудиторією. Адже вони взаємно обумовлені, що є особливістю будь-яких соціальних комунікацій. Тому і недостовірні дані у цілком достовірному контексті, і достовірні дані у недостовірному контексті, можуть розглядатися як дезінформація. Прикладом першого випадку можуть бути недостовірні дані про якийсь із результатів діяльності міністерства, що подаються до урядового звіту (наприклад, буде зазначено фіктивні дані поряд з іншими достовірними). У другому випадку певні достовірні дані від міністерства в урядовому звіті можуть бути подані в недостовірному контексті (наприклад, відвертий провал буде показано як досягнення). У будь-якому разі виявлення факту такої дезінформації, особливо у кризових умовах, може мати негативні наслідки для системи публічного управління.

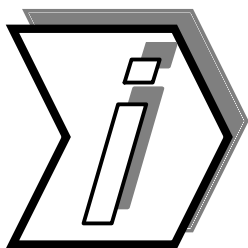
Під час розв'язання конфліктних ситуацій органи публічного управління та їх посадові особи часто змушені брати на себе роль посередників (медіаторів), що вимагає певної комунікативної підготовки та вправності.

Посередництво (медіація) як сприяння третьої сторони двом іншим у вирішенні конфлікту і пошуку згоди має принаймні два аспекти його позитивного впливу. По-перше, присутність на переговорах третьої сторони має позитивний ефект, оскільки знижує ступінь деструктивності у взаємодії сторін. Другий аспект позитивних можливостей медіації пов'язаний із процедурою, що реалізують медіатори. Медіація спрямована на організацію ефективної комунікації, діалогу між сторонами конфлікту, вона робить їх активними учасниками процесу розв'язання конфлікту. Їх взаємодія у цьому процесі спрямована на винайдення взаємоприйнятних рішень і сприяє зниженню конфронтації і посиленню співробітництва, а отже, і поновленню відносин. Медіацію, насамперед, слід розуміти як комунікативний за своєю суттю процес, що дає змогу спрямовувати конфлікт у бік його розв'язання; це цілеспрямоване втручання, що має на увазі спочатку послабити конфлікт, потім підготувати ґрунт для прийняття виважених рішень, і, як наслідок, розв'язати певну проблему.

Посередництво більшою мірою є інтерактивним процесом і меншою – повсякденною взаємодією між людьми. Тобто, медіація концентрується

на тому, як сторони розв'язуватимуть конфлікт і складатимуть план дій, а не на заглибленні в особисті історії і проблеми. Тут виявляється спрямованість медіації на розуміння мотивів перспективної поведінки особистості, а не на роз'яснення мотивів її минулої поведінки.

Основною фігурою процесу медіації можна назвати медіатора. **Медіатор** – це особа (група осіб, організація), яка здійснює посередницьку діяльність. Так роль медіатора можуть виконувати соціальні працівники, психологи, консультанти тощо чи група осіб, що здійснює миротворчу місію, наприклад, у практиці міжнародних відносин. Якщо застосовувати функції медіатора у сфері публічного управління, то роль посередника можуть виконувати як керівники, так і інші публічні службовці, які володіють інформацією, уміннями і навичками посередництва в конфлікті. Сама специфіка управлінської діяльності сприяє тому, що управлінці з досвідом можуть легко опанувати навички посередництва. Адже навичками, якими повинен володіти медіатор – комунікативні і когнітивні (навички аналізу проблем) – нерідко користуються і самі публічні службовці, особливо керівники.



Комунікативні уміння медіатора

передбачають:

- *уміння створювати атмосферу довіри* (тобто отримувати потрібну інформацію від підлеглих, співробітників і вміння доводити необхідну інформацію);
- *уміння правильно усвідомлювати позицію партнера* (правильно сприйняти його позицію, мету, потреби, бажання; вміння з'ясувати, як партнер сприймає вашу позицію, цілі, поведінку; вміння з'ясувати помилки у сприйнятті інформації);
- *уміння правильно сформулювати власну позицію* (коли людина намагається довести власну позицію, яка не збігається з позицією, цілями, завданнями партнера, важливо робити це так, щоб не поглиблювати напруження в спілкуванні);
- *уміння впливати* – змінювати позицію партнера (гнучкість процесів сприйняття і мислення: вміння бачити ситуацію з різних сторін, враховувати усі можливі позитивні і негативні наслідки різних рішень; вміння продемонструвати партнерові інший погляд на ситуацію).

Когнітивні уміння медіатора полягають в умінні аналізувати проблему (правильно формулювати питання, виокремлювати необхідну інформацію) і вибрати потрібний для певної ситуації метод вирішення проблеми.

Серед специфічних комунікативних умінь і навичок публічного службовця під час виконання ним функцій посередника можна виділити такі:

- 1) пильно слухати, спостерігати і запам'ятовувати не тільки фрази співрозмовників-конфліктантів, а й манеру їх поведінки;
- 2) налагоджувати просту і прозору комунікацію між учасниками ситуації конфлікту;
- 3) виявляти подібності і розходження у позиціях конфліктуючих сторін;
- 4) аналізувати і синтезувати інформацію про проблему;
- 5) діагностувати і заохочувати ефективну поведінку (чи корегувати неефективну);
- 6) створювати модель ефективної поведінки;
- 7) забезпечувати зворотний зв'язок між учасниками процесу, виключаючи при цьому «наступальні» і «захисні» форми спілкування;
- 8) викликати довіру в учасників процесу медіації;
- 9) заохочувати конструктивні дії конфліктантів;
- 10) бути терплячим.

У такий спосіб розв'язання конфліктів дійсно можливе, проте воно потребує специфічних знань, умінь і навичок у сфері комунікацій.

У кризових та конфліктних умовах у системі публічного управління **загострюється проблема лідерства** під час налагодження та здійснення комунікативної взаємодії. Комунікативний аспект лідерства у цілому є одним з основних компонентів управлінської діяльності. При цьому особлива роль відводиться лідеру під час управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Для досягнення позитивних результатів цих комунікацій лідеру необхідно, щоб були здійснені:

- позитивний вплив на мотивацію всіх індивідів і груп в організації щодо взаємного зміцнення готовності до відкритого обміну достовірною інформацією, яка необхідна членам організації та структурам, які взаємодіють з організацією для оптимального досягнення організаційної мети;
- підтримка балансу сили та впливу між членами організації та соціальними групами, яка приведе до розвитку корпоративного характеру комунікації. Дисбаланс сили, зазвичай, означає, що певний індивід чи група отримують унікальну можливість контролювати процес комунікації, визначаючи її характер щодо своїх інтересів, які можуть суперечити організаційним змінам;
- забезпечення своєчасності та доступності інформації щодо мети, завдань і перспектив організації, політики лідера (лідерів) для всіх співробітників, партнерів, клієнтів, інших суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовищ. Доступність інформації передбачає

встановлення та підтримку різноманітних каналів і методів обміну даними, необхідних для ефективної діяльності;

➤ утвердження цінностей позитивної комунікації, забезпечення оптимального ступеня відкритості обміну інформацією;

➤ забезпечення ефективного зворотного зв'язку (підтримка політики керівництва чи критика)¹⁷.

Досягнення позиції лідера у комунікативному просторі в умовах кризи чи конфлікту є запорукою подальших успішних дій із подолання негативних явищ та їх наслідків. Зокрема, позиція лідера дозволить претендувати на роль посередника у певному конфлікті та розв'язати його.

Також в умовах кризи чи конфлікту важливо докласти зусиль для подолання такого явища як **групове мислення**, що в зазначених умовах може бути особливо шкідливим під час прийняття необхідного управлінського рішення. Групове мислення полягає в тому, що члени тісно пов'язаної управлінської групи, прагнучи групової єдності, нехтують реалістичною оцінкою дійсності та розумним вибором способів дії. При такому стилі мислення людей, котрі повністю ідентифікують себе з конкретною соціальною групою, складається ситуація, коли однодумність стає більшою цінністю, ніж слідування логіці й раціональному вибору рішень. Зростає рівень конформізму, інформація, яка є суттєвою для діяльності групи, починає аналізуватися тенденційно, культивується переконання у всесильності групи і невинуватий оптимізм. Члени групи настільки лояльні один до одного, що це перешкоджає раціональним судженням, на які здатний кожний член групи окремо, що суттєво ослаблює ефективність групових рішень та етичні принципи. Група, якій властиве групове мислення, відзначається високою вірогідністю прийняття рішень під впливом підсвідомих процесів. Групове мислення найбільш імовірно проявляється в стресових ситуаціях, коли група орієнтована на лідера і його думку й виникає ілюзорна впевненість, що іншого, альтернативного рішення, просто не існує¹⁸.

Разом з тим існують певні стратегії, які можуть використовуватися для запобігання впливу групового мислення на процес прийняття

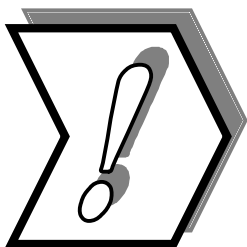
¹⁷ Бондаренко К. І. Комунікативний аспект лідерства / Бондаренко Катерина Іванівна // Формування регіонального лідера: виклики сьогодення :збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Хмельницький, 1 – 2 березня 2013 р.). – Хмельницький : Хмельницький ун-т управління та права, 2013. – С. 19 – 20.

¹⁸ Гурієвська В. М. Феномен групового мислення в інформаційній взаємодії / Гурієвська Валентина Миколаївна // Дні інформаційного суспільства-2013 : матеріали щорічної наук.-практ. конф. за міжнародною участю (м. Київ, 20 – 21 трав.2013 р.). – К. : НАДУ, 2013. – С. 187 – 188.

важливих управлінських рішень. Британський дослідник І. Джаніс наводить низку заходів для боротьби з проявами групового мислення, серед яких – забезпечення лідером всієї доступної інформації з обговорюваної проблеми від усіх членів групи. Лідер групи має заохочувати критичну оцінку, висловлення сумнівів і заперечень членами групи. Це необхідно для висловлення всіх думок щодо наявної проблеми і врахування лідером альтернативних точок зору. У великих групах для вироблення плану вирішення проблеми доцільно створювати підгрупи, які працюють незалежно одна від одної і лише на заключному етапі спільно приймають заключне рішення. Для такої організації роботи необхідно, щоб і лідер, і група були зацікавлені в ефективності своїх рішень, а не в демонстрації згуртованості та одностайності. Члени групи повинні обговорювати свої міркування з довіреними особами поза групою. Також доцільне залучення експертів поза групою та дебати з членами групи; альтернативи мають бути широко розголошені; доцільно провести «зустріч другого шансу», на якій можна висловити серйозні сумніви¹⁹.

Наведені в цьому підрозділі підходи, разом з тим, не охоплюють усього доступного інструментарію забезпечення ефективних комунікацій у публічному управлінні в умовах криз і конфліктів. Проте опанування принаймні окремими з цих інструментів дозволять публічним службовцям вирішувати поставлені перед ними завдання на належному рівні і в особливих умовах.

Висновки



➤ В умовах, коли система публічного управління переживає кризу чи в ній розгортаються конфлікти, «стандартні» схеми внутрішньої та зовнішньої комунікації порушуються, що вимагає застосування в таких умовах у публічному управлінні спеціальних комунікативних інструментів.

➤ Складність управлінської комунікації в умовах кризи обумовлена тим, що рішення приймаються, виходячи з даних про докризовий стан керованої системи та в умовах дефіциту інформації.

➤ Характерною особливістю управління комунікаціями в умовах кризи стає не лише розробка нових моделей творення інформації і повідомлень, але й моделей блокування непотрібної і шкідливої для

¹⁹ Janis I. Victims of group-think. A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes / I. Janis. – Houghton Mifflin, 1972. – 277 p.

аудиторії інформації, трансляція якої може бути загрозовою.

➤ Комунікації в умовах кризи мають обслуговуватися спеціалістами з відповідною підготовкою та професійними навичками. Необхідність попередження чи подолання наслідків криз в комунікативному просторі обумовлює появу такої спеціальності як спін-доктор – фахівця із виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ.

➤ Під час розв'язання конфліктних ситуацій органи публічного управління та їх посадові особи часто змушені брати на себе роль посередників (медіаторів), що здійснюють посередництво (медіацію) як сприяння третьої сторони двом іншим у вирішенні конфлікту і пошуку згоди.

➤ У кризових та конфліктних умовах у системі публічного управління загострюється проблема лідерства під час налагодження та здійснення комунікативної взаємодії, вирішення якої є запорукою подальших успішних дій із подолання негативних явищ та їх наслідків.

➤ В умовах ризи чи конфлікту важливо докласти зусиль для подолання такого явища як групове мислення, що в зазначених умовах може бути особливо шкідливим під час прийняття необхідного управлінського рішення. Групове мислення полягає в тому, що члени тісно пов'язаної управлінської групи, прагнучи групової єдності, нехтують реалістичною оцінкою дійсності та розумним вибором способів дії.

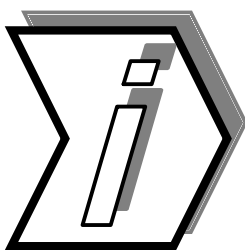
Контрольні запитання



- Яким чином кризи та конфлікти впливають на перебіг комунікативних процесів у публічному управлінні?
- Які існують підходи до управління комунікаціями в кризовій ситуації?
- Хто і в який спосіб може здійснювати управління комунікаціями в кризовій ситуації?
- Хто і в який спосіб може здійснювати управління комунікаціями в умовах конфлікту?

4.3. Напрями модернізації комунікативної діяльності в публічному управлінні у сучасних умовах

В умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства, соціально-політичних трансформацій в Україні у системі публічного управління особливої актуальності набувають питання забезпечення прозорості й відкритості діяльності органів публічного управління з використанням новітніх форм і методів комунікативної діяльності. Такі виклики потребують переосмислення концепції управління суспільною інформацією та забезпечення надійного зворотного зв'язку з громадськістю, удосконалення комунікативних процесів і процедур в системі публічного управління.



Найактуальнішими факторами здійснення комунікативної діяльності органів публічного управління на цей час в Україні є:

- зростання обсягів інформації, внаслідок чого виникає «інформаційне перенасичення» у комунікативному просторі публічного управління;
- глобальний розвиток електронних комунікацій, який потребує постійного технічного та технологічного оновлення як органів публічного управління, так і суспільства;
- розширення електронних форм комунікації;
- розвиток і використання «гібридних» форм комунікацій.

За таких умов перед органами публічного управління у комунікативній сфері постає ряд важливих завдань, а саме: забезпечення комунікативної взаємодії з громадськістю у цілому та окремими інститутами громадянського суспільства; забезпечення комунікацій у процесі управлінської діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зокрема налагодження ефективної професійної комунікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час вироблення, реалізації та оцінювання рішень. Виконання цих завдань потребує безумовного запровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у публічному секторі, подолання проблеми «інформаційної («цифрової») нерівності» (між регіонами, між сільським і міським населенням, між громадянами різних вікових категорій), а також сприяння активній участі громадян у глобальних процесах створення та використання світових інформаційних ресурсів, що забезпечують належне функціонування публічної сфери. Зазначені умови спонукають до виокремлення конкретних напрямів трансформації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні.

З метою модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління у сучасних умовах найбільш доцільно розвивати (насамперед на регіональному та місцевому рівнях) напрями, що забезпечують здійснення власне управлінських функцій та функції взаємодії з громадськістю, а саме:

- забезпечення реальної відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, що є одним з основних напрямів державної інформаційної політики України;

- розвиток електронного урядування, що має обумовити зміни в системі публічного управління на організаційному рівні, зокрема модернізацію структури та функцій органів публічного управління;

- удосконалення інформаційного забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави, сталого соціально-економічного розвитку шляхом створення і розвитку інформаційно-аналітичних, обчислювальних та автоматизованих систем, центрів і мереж, що дозволять модернізувати внутрішні комунікації органів публічного управління під час вироблення та реалізації управлінських рішень в поточних і кризових ситуаціях;

- використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій під час надання публічних послуг громадянам і організаціям у різних сферах діяльності, що сприятиме підвищенню ступеня довіри до органів публічного управління, формуванню позитивного бізнес-клімату, економічному розвитку, підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності України;

- мотивування публічних службовців до розширення сфери застосування інформаційно-комунікаційних технологій у своїй професійній діяльності, постійного підвищення власної інформаційної, медіа та ІКТ-грамотності, у тому числі з використанням дистанційних технологій навчання та підвищення кваліфікації;

- розширення комунікативних каналів органів публічного управління за рахунок використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (у тому числі шляхом удосконалення підходів до використання комунікативного потенціалу офіційних веб-сайтів), а також форм і методів безпосередніх комунікацій публічних службовців з громадськістю;

- удосконалення форм і методів взаємодії із ЗМІ;

- використання технологій «електронної демократії», за умови гармонійного поєднання віртуальної та реальної активності громадян, реалізації на практиці громадських ініціатив і оперативного вирішення актуальних проблем, порушених у зверненнях громадян, поданих в електронній формі;

- створення інтерактивних сервісів для розширення участі громадян у вирішенні суспільно значущих справ на державному,

регіональному, місцевому рівнях, у тому числі використання інформаційних технологій для забезпечення реалізації права громадян на доступ до публічної інформації;

➤ упровадження та розвиток сучасних інструментів взаємодії органів публічного управління та зацікавлених груп, особливо на місцевому та регіональному рівнях, на основі використання сучасних форм і засобів комунікації, у тому числі соціальних мереж;

➤ подолання технічних та соціальних складових комплексної проблеми «цифрової нерівності»;

➤ розроблення та реалізація навчальних програм для громадян у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічній сфері, що дозволить їм стати повноцінними учасниками комунікативної взаємодії, користуватися публічними послугами, що надаються в електронній формі.

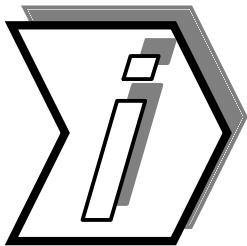
Таким чином, модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління у сучасних умовах знаходиться насамперед у площині вирішення проблем соціального та техніко-технологічного характеру. Зазначений перелік напрямів не є вичерпним і може конкретизуватися залежно від виявлених у певному комунікативному просторі проблем, що потребують розв'язання.

Далі зосередимо увагу на окремих аспектах, формах і методах модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління у сучасних умовах.

Створення комплексних комунікативних платформ органів публічного управління з метою забезпечення реальної відкритості та прозорості їх діяльності є в Україні відносно новим напрямом. Традиційно відповідальність за напрями комунікативної діяльності органів публічного управління була розпорошеною між різними структурними підрозділами. Разом з тим, сучасний світ прагне інтегрованості видів і форм інформації, комунікативних каналів, способів комунікативної взаємодії тощо. При цьому конкретні засоби, техніки і технології забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів публічного управління залежать від стану політичної та організаційної культури, від місця органу публічного управління в певному комунікативному просторі, від характеристик зовнішнього щодо цього органу середовища та інших факторів. Тобто, проблема є складною і комплексною.

Відтак, для її розв'язання слід більш комплексно поглянути безпосередньо на можливість реалізації принципів прозорості та відкритості в діяльності публічної влади. Якщо прозорість визначається рівнем обізнаності, а відкритість – можливістю громадськості впливати на процеси управління публічними справами, то з позицій комунікативістики зазначені принципи демонструють різні ступені включеності громадян в

інформаційні процеси та процедури, притаманні публічному управлінню. Тобто, для забезпечення прозорості необхідно надати *можливість отримання* громадянами публічної інформації, а для забезпечення відкритості – *можливість створення* громадянами (чи за їх участі) окремих документів і масивів публічної інформації управлінського характеру. Таким чином, для комплексного вирішення зазначеного питання необхідно створити єдину комунікативну платформу, на якій би одночасно реалізовувалися можливості громадян як отримувати, так і брати участь у створенні публічної інформації.



Прикладом комплексної комунікативної платформи органу публічного управління, де було реалізовано передові комунікативні технології для забезпечення відкритості і прозорості діяльності органів публічної влади регіонального рівня може слугувати створений у Дніпропетровській області **інформаційно-ресурсний центр «Відкрита влада»**. Метою діяльності центру стала дебіюрократизація адміністративних послуг і розширення сфери взаємодії обласної влади з громадськістю. Центр об'єднав: центр прийому громадян та опрацювання звернень з державної установи «Урядовий контактний центр», офіс адміністративних послуг, веб-портал «Відкрита влада», місце для роботи відвідувачів з документами, що містять публічну інформацію, обласний контактний центр.

У такий спосіб було створено можливості для безпосередніх і опосередкованих комунікацій з громадськістю з використанням сучасних інформаційних технологій, що в частині виконання низки прикладних завдань забезпечує реалізацію принципів відкритості та прозорості діяльності органів публічного управління на регіональному рівні. При цьому в електронну форму було переведено частину сервісів органів публічного управління області та забезпечено дистанційний (частково автоматизований) контроль за діяльністю посадових осіб щодо надання публічних послуг фізичним і юридичним особам.

Віртуальними комплексними комунікативними платформами органів публічного управління виступають **веб-сайти органів публічної влади**. Як свідчить аналіз зарубіжного досвіду регулювання інформаційних потоків між органами влади, населенням, бізнесом, здійснений І. Дегтярьовою, використання можливостей веб-сайтів на

регіональному та місцевому рівнях дозволяє реалізовувати серед іншого такі завдання:

- інформування громадськості про наміри та діяльність органів влади щодо місцевого розвитку;
- забезпечення доступу до узагальнених і проаналізованих експертами інструментів та практик територіального розвитку, статистичних і картографічних даних тощо;
- створення умов для впливу громадськості на регіональну політику шляхом розміщення на сайті відповідних звернень, участі в опитуваннях, обговореннях актуальних проблем тощо;
- організації навчання громадського активу, депутатів місцевих рад і посадових осіб місцевого самоврядування в дистанційному режимі;
- формування можливостей якісного обміну ідеями щодо місцевого розвитку;
- розвитку комунікацій між зацікавленими сторонами у процесі формування місцевої політики²⁰.

Тобто, веб-сайт органу публічного управління дійсно є комплексною комунікативною платформою, проте не завжди ці можливості використовуються достатньою мірою. Дослідження підходів до використання такого інструменту як веб-сайти органів публічної влади деякими органами місцевого самоврядування Польщі²¹ дозволили сформулювати низку рекомендацій для органів публічного управління України.

По-перше, у Польщі офіційним міським Інтернет-сервісом є саме веб-сайт міста, а не органу місцевого самоврядування (як здебільшого в Україні!), попри те, що значний обсяг розміщеного контенту пов'язаний саме з діяльністю місцевих органів влади. У такий спосіб надається пріоритет ідентифікації як суб'єкта публічної політики саме територіальній громаді, що дуже важливо для формування у жителів міст почуття громадянськості.

²⁰ Дегтярьова І. О. Інтернет-сайти як ефективні інструменти забезпечення регіонального розвитку / Дегтярьова Ія Олександрівна // Дні інформаційного суспільства-2013 : матеріали щорічної наук.-практ. конф. за міжнародною участю (м. Київ, 20 – 21 трав.2013 р.). – К. : НАДУ, 2013. – С. 100.

²¹ Дрешпак В. Структура веб-сайтів повітових міст Польщі (на прикладі міст Поморського воєводства) / Валерій Дрешпак // Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали III наук.-практ. семінару, 30 берез. – 30 квіт. 2015 р. / ред. кол. : В. М. Дрешпак (голов.ред.). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – Режим доступу : http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202015/index.html

По-друге, наявність зазначених цілей обумовлює виокремлення у структурі веб-сайтів міст таких основних тематичних блоків: для мешканців, для туристів, для інвесторів (бізнесу). Це пояснюється, очевидно, тим, що в мережі Інтернет для органів місцевого самоврядування польських міст є чотири найбільш важливі цільові групи: інвестори, мешканці, медіа, туристи. У такий спосіб засоби мережі Інтернет успішно використовуються органами місцевого самоврядування Польщі для здійснення комунікації як в межах населеного пункту, так і поза ним, зокрема для створення позитивного іміджу населеного пункту, залучення інвесторів і туристів, а також встановлення ефективної комунікації з громадянами

По-третє, змістовно структура тематичних блоків проаналізованих веб-сайтів, що призначені саме для мешканців міста, охоплює усі аспекти життя міст. Це – загальні відомості про місто, актуальні події, детальна інформація про міську владу, її діяльність, довідкові дані про такі галузі як освіта, культура, охорона здоров'я та соціальна допомога, міські комунікації, спорт і відпочинок, забезпечення громадського порядку тощо. Інформація про діяльність міської влади подається або безпосередньо на сайті, або ж шляхом перенаправлення користувача на загальнонаціональний портал «Бюлетень Публічної Інформації», де орган місцевого самоврядування має свою сторінку. На цій сторінці подані: загальна інформація, дані про вибори та виборчий процес у місті, органи влади, посадових осіб і їх повноваження, дані про активи, закупівлі, ухвалені документи, матеріали перевірок тощо. На міських веб-сайтах є достатньо інформації щодо участі громадськості в житті міст, а саме: діяльності неурядових організацій міста, проведення громадських консультацій, роботи дорадчих органів (молодіжна рада, рада старійшин). Публікується інформація про реалізацію міськими урядами проектів, звіти та інша значуща інформація.

По-четверте, використання веб-сайту польського міста як маркетингового інструменту в умовах міжмуніципальної конкуренції обумовлює й необхідність пошуку відповідних маркетингових рішень в оформленні сайтів, формулюванні їх назв тощо. Так, іноді сама назва сайту являє собою слоган міста (наприклад, «Магічний Краків», «Любе місто Краснік»), або містить такий слоган безпосередньо на головній сторінці (наприклад, «Старогард-Гданський – королівське місто», «Румія – приязне місто», «Квідзин – моє місто», «Свиноусцьє – земля 44 островів» тощо).

Таким чином, досвід польських міст у розробці та використанні власних веб-сайтів свідчить насамперед про необхідність трансформації існуючих підходів в Україні. Підхід до веб-сайту як комплексного маркетингового інструменту, а не суто «візитівки», орієнтація на більш широку аудиторію, розширення спектру представлених на сайтах

інформації та сервісів, а також інтеграція створених на місцевому рівні баз даних і послуг на основі спеціалізованих загальнонаціональних порталів, має бути актуальним орієнтиром для органів державної влади та органів місцевого самоврядування України на сучасному етапі.

Модернізація технологій доступу до публічної інформації є актуальним напрямом, спрямованим на те, щоб переорієнтувати діяльність органів публічного управління з переважно реагування на запити щодо надання публічної інформації на максимальне розширення можливостей для самостійного отримання громадянами публічної інформації з відкритих джерел, у тому числі в електронній формі. Особливо це стає актуальним із введенням поняття публічної інформації у формі відкритих даних. Органам публічного управління доцільно рекомендувати удосконалити свою діяльність із забезпечення доступу до публічної інформації за такими напрямами:

1) створення та постійне наповнення баз публічної інформації, розпорядником якої є орган публічного управління та його структурні підрозділи, відкритої для загального доступу через мережу Інтернет;

2) забезпечення умов для прискорення швидкості пошуку й обробки публічної інформації та отримання її зацікавленими суб'єктами як безпосередньо, так і через відповідальних осіб;

3) розширення доступу зацікавлених суб'єктів до публічної інформації з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних систем і технологій.

Перший напрям може передбачати реалізацію таких заходів:

➤ створення електронної бази публічної інформації. Для цього попередньо кожен документ одразу після його ухвалення та реєстрації має вноситися до електронних баз у двох формах: до закритої бази – у повному обсязі та до відкритої бази – з урахуванням вимог щодо захисту інформації з обмеженим доступом. Передача документів до цієї бази має супроводжуватися юридичною експертизою, що у подальшому зніме необхідність додаткового погодження питань захисту інформації з обмеженим доступом в документах, які надаються для ознайомлення широкому загалу суб'єктів;

➤ постійне наповнення бази публічної інформації довідковою інформацією про виконання бюджетів, стан галузей економіки, діяльність органів публічної влади тощо, оскільки інформація такого змісту також є затребуваною. Складовою такої бази даних має бути, наприклад, розширена база інформації щодо проектів і програм, спрямованих на розвиток країни, окремих галузей, регіону, населеного пункту. Доступ громадськості до такої інформації дозволяє людям точніше оцінити дії органів влади, їх посадових осіб, а також більш оперативно й обґрунтовано впливати на роботу органів державного управління та місцевого самоврядування.

Другий напрям можна реалізувати, зокрема, за рахунок таких заходів:

➤ інтегрування Систем обліку публічної інформації, які вже мали би бути створені органами публічного управління, з базами даних цієї інформації. Завдяки цьому буде створена можливість не лише пошуку необхідного документа, але й безпосереднього доступу до нього. У такий спосіб для зацікавлених в отриманні публічної інформації суб'єктів знімається необхідність робити окремий запит на інформацію;

➤ інтегрування баз документів органу публічного управління та його структурних підрозділів із системою електронного документообігу. У результаті доступ до публічної інформації буде або повністю автоматизовано, або ж він здійснюватиметься за запитами, але з однієї точки доступу, наприклад, через загальний відділ. У такий спосіб буде, зокрема, знято необхідність зайвих внутрішніх документообмінів.

Третій напрям доцільно реалізувати з виконанням таких заходів:

➤ створення «електронних кабінетів» відповідальних осіб із забезпечення доступу до публічної інформації. Подальша розробка та розміщення на веб-сайті органу публічного управління списків цих осіб, через які відвідувачі веб-сайту матимуть можливість безпосереднього відвідування їх «електронних кабінетів», що б забезпечило: швидке оформлення запиту на інформацію, відстеження етапів роботи із запитом, за необхідності – листування із запитувачем для уточнення суті запиту, оперативне надання запитуваного документа;

➤ подальший розвиток регіонального сегмента системи електронного урядування, що забезпечує розширений доступ громадян до баз публічної інформації. У перехідний період важливим є створення колективних точок доступу до системи електронного урядування, наприклад, у бібліотеках, школах, у приміщеннях місцевих рад тощо;

➤ упровадження елементів електронної демократії та Інтернет-комунікацій. Це дасть змогу серед іншого: досягти вищого ступеня відкритості та прозорості діяльності органів влади, повніше аналізувати потоки однотипних запитів, які збігаються за предметом і змістом, з тим, щоб поліпшувати доступ до таких документів.

Електронна комунікація з громадськістю є базовою складовою такого явища як «електронна демократія», суть якого полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою посилення демократичних процесів в умовах існування представницької демократії. За цих умов розвиваються різні форми електронних комунікацій з громадськістю з використанням веб-сайтів, соціальних мереж. Метою такої комунікації є не лише інформування, але **проведення консультацій** з актуальних суспільних питань. При цьому проводяться як консультації для громадськості, коли всім бажаючим роз'яснюються

певні питання, так і консультації з громадськістю, коли громадяни виступають у ролі «співавтора» певної публічної політики.

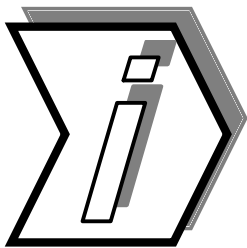
Ефективність таких форм комунікації полягає у їх доступності, що забезпечує участь представників різних груп населення (зайнятого населення, осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо) у суспільному житті. У рамках цих комунікативних технологій кожен їх суб'єкт може обирати зручний для себе час для спілкування, отримувати відповіді на власні запитання та висловлюватися щодо суспільних проблем. Проте актуальним аспектом під час застосування електронних консультацій є проблема ідентифікації учасників такої комунікації. З одного боку, важливим фактором є гарантія відносної анонімності респондента, що дозволяє органам публічного управління залучати більшу кількість громадян до обговорення певної проблематики. З іншого боку, за умов анонімності важко визначити цільову групу, яку хвилює певне питання, надана інформація може виявитися неточною, а часом і наклепницькою. Також відсутність ідентифікації ускладнює надання консультації самим громадянам, особливо, якщо для цього потрібно врахувати інформацію, що стосується запитувача особисто. Питання ідентифікації учасників електронних комунікацій найчастіше вирішуються за рахунок реєстрації на веб-ресурсі.

Нові можливості для здійснення електронних комунікацій з громадськістю несе така форма як **електронна петиція**. З електронними петиціями громадяни можуть звертатися до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування через офіційний веб-сайт органу, якому вона адресована, або веб-сайт громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронної петиції.

В електронній петиції має бути викладено суть звернення, зазначено прізвище, ім'я, по батькові автора (ініціатора) електронної петиції, адресу електронної пошти. На веб-сайті відповідного органу або громадського об'єднання, що здійснює збір підписів, обов'язково зазначаються дата початку збору підписів та інформація щодо загальної кількості та переліку осіб, які підписали електронну петицію. Для створення електронної петиції до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування її автор (ініціатор) заповнює спеціальну форму на офіційному веб-сайті органу, якому вона адресована, або веб-сайті громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронних петицій, та розміщує текст електронної петиції.

Відповідальність за зміст електронної петиції несе автор (ініціатор) електронної петиції. Електронна петиція не може містити заклики до повалення конституційного ладу, порушення територіальної цілісності України, пропаганду війни, насильства, жорстокості, розпалювання

міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі, заклики до вчинення терористичних актів, посягання на права і свободи людини.



Відповідні органи державної влади, органи місцевого самоврядування та громадські об'єднання під час збору підписів на підтримку електронної петиції зобов'язані забезпечити:

- безоплатність доступу та користування інформаційно-телекомунікаційною системою, за допомогою якої здійснюється збір підписів;
- електронну реєстрацію громадян для підписання петиції;
- недопущення автоматичного введення інформації, у тому числі підписання електронної петиції, без участі громадянина;
- фіксацію дати і часу оприлюднення електронної петиції та підписання її громадянином.

Електронна петиція, яка в установлений строк не набрала необхідної кількості голосів на її підтримку, після завершення строку збору підписів на її підтримку розглядається як звернення громадян.

Електронна петиція, адресована відповідно Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України, розглядається у порядку, встановленому цією статтею, за умови збору на її підтримку не менш як 25000 підписів громадян протягом не більше трьох місяців з дня оприлюднення петиції. Вимоги до кількості підписів громадян на підтримку електронної петиції до органу місцевого самоврядування та строку збору підписів визначаються статутом територіальної громади. Інформація про кількість підписів, одержаних на підтримку електронної петиції, та строки їх збору зберігається не менше трьох років з дня оприлюднення петиції.

Інформація про початок розгляду електронної петиції, яка в установлений строк набрала необхідну кількість голосів на її підтримку, оприлюднюється на офіційному веб-сайті відповідно Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, відповідного органу місцевого самоврядування не пізніш як через три робочі дні після набрання необхідної кількості підписів на підтримку петиції, а в разі отримання електронної петиції від громадського об'єднання – не пізніш як через два робочі дні після отримання такої петиції. Розгляд

електронної петиції здійснюється невідкладно, але не пізніше десяти робочих днів з дня оприлюднення інформації про початок її розгляду.

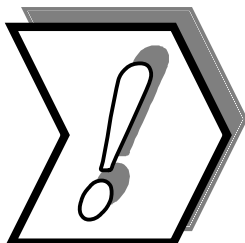
Якщо електронна петиція містить клопотання про її розгляд на парламентських слуханнях у Верховній Раді України або громадських слуханнях відповідної територіальної громади, автор (ініціатор) петиції має право представити електронну петицію на таких слуханнях. У такому разі строк розгляду електронної петиції продовжується на строк, необхідний для проведення відповідних слухань.

Про підтримку або непідтримку електронної петиції публічно оголошується на відповідному офіційному веб-сайті. У відповіді на електронну петицію повідомляється про результати розгляду порушених у ній питань із відповідним обґрунтуванням. Відповідь на електронну петицію не пізніше наступного робочого дня після закінчення її розгляду оприлюднюється на офіційному веб-сайті органу, якому вона була адресована, а також надсилається у письмовому вигляді автору (ініціатору) електронної петиції та відповідному громадському об'єднанню, яке здійснювало збір підписів на її підтримку.

У разі визнання за доцільне, викладені в електронній петиції пропозиції можуть реалізовуватися органом, якому вона адресована, шляхом прийняття з питань, віднесених до його компетенції, відповідного рішення. Президентом України, Кабінетом Міністрів України, народними депутатами України за результатами розгляду електронної петиції можуть розроблятися та вноситися в установленому порядку на розгляд Верховної Ради України законопроекти, спрямовані на вирішення порушених у петиції питань.

Подальші напрями модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління визначатимуться новими тенденціями у комунікативному просторі публічної сфери, змінами в структурі соціально-політичних відносин, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій.

Висновки



➤ Необхідність модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні обумовлена: зростанням обсягів інформації, внаслідок чого виникає «інформаційне перенасичення» у комунікативному просторі публічного управління; глобальним розвитком електронних комунікацій, який потребує постійного технічного та технологічного оновлення як органів публічного управління, так і суспільства; розширенням електронних форм комунікації; розвитком і використанням «гібридних» форм комунікацій.

➤ Метою модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні є:

1) забезпечення комунікативної взаємодії з громадськістю у цілому та окремими інститутами громадянського суспільства;

2) забезпечення комунікацій у процесі управлінської діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зокрема налагодження ефективної професійної комунікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час вироблення, реалізації та оцінювання рішень.

➤ Модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління у сучасних умовах знаходиться насамперед у площині вирішення проблем соціального та техніко-технологічного характеру.

➤ Актуальними для модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління у сучасних умовах є: створення комплексних комунікативних платформ органів публічного управління з метою забезпечення реальної відкритості та прозорості їх діяльності; більш повне використання комунікативного потенціалу офіційних веб-сайтів; модернізація технологій доступу до публічної інформації; забезпечення електронної комунікації з громадськістю, у тому числі завдяки проведенню консультацій з актуальних суспільних питань, налагодженню роботи з електронними петиціями.

Контрольні запитання

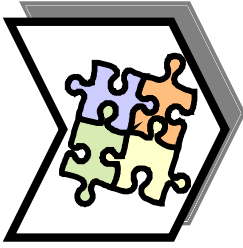


- Які фактори обумовлюють необхідність модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні у сучасних умовах?

- Яких цілей має досягти модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління?

- За якими напрямками та у який спосіб доцільно здійснювати модернізацію комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні на сучасному етапі? Наведіть приклади успішної модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні та за рубежом.

Практичні завдання



Практична робота 4.1. Застосування методу символізації в системі державному управлінні

День місцевого самоврядування України (7 грудня) сприймається суспільством переважно як свято окремої професійної групи – посадових осіб місцевого самоврядування. З метою розширення символічно-комунікативного значення цього свята, його інтеграційного потенціалу, формування позитивного іміджу місцевого самоврядування як інституту прийнято рішення розробити та реалізувати відповідну цільову програму. Вам доручено розробити концепцію символізації Дня місцевого самоврядування України та основні заходи з її впровадження.

1. Підготуйте концептуальну розробку заходів із символізації цього свята. Вона має містити: опис мети і цільових аудиторій; основну ідею, носієм якої має стати свято-символ; проект комунікативних заходів; пропозиції щодо використання під час свята традиційних і нових символів та символічних форм (ритуали, міфи, архетипи тощо).

2. Проаналізуйте запропоновані ідеї, символи та символічні форми на предмет можливості адекватного розуміння їх цільовими аудиторіями, їх емоційності, переконливості, здатності донести ключову ідею та досягти поставленої мети.

3. Представте свої розробки на обговорення в аудиторії та візьміть участь в обговоренні розробок, представлених колегами, оцініть ступінь їх креативності та практичної здійсненності, потенційну результативність.

Практична робота 4.2. Комунікація органу публічного управління у кризовій ситуації

У великому промисловому місті вранці не вийшли на лінію трамваї і тролейбуси всіх маршрутів. Працівники КП «Міськелектротранс» оголосили безстроковий страйк з вимогою підвищення заробітної плати. На роботу не змогли вчасно дістатися близько 250 тисяч жителів мегаполісу. Міський голова оголосив про проведення наради з приводу виникнення надзвичайної ситуації: існує загроза соціального

конфлікту, тому необхідно розробити заходи щодо його вирішення. На засіданні присутні: представники страйккому, керівництво КП «Міськелектротранс», роботодавці (представники великих промислових підприємств міста). Мета наради – зупинити страйк на підприємстві «Міськелектротранс» та відновити роботу міського електротранспорту.

1. Проведіть аналіз конфліктної ситуації.
2. Розробіть план врегулювання конфліктної ситуації.
3. Представте свої розробки на обговорення в аудиторії, візьміть участь в обговоренні альтернативних пропозицій, представлених колегами, оцініть результативність власної та запропонованої технології розв'язання конфлікту.

Обговоріть питання:

Які комунікативні технології використано для розв'язання конфліктної ситуації?

Які комунікативні технології необхідно було застосувати для попередження конфліктної ситуації?

Яку позицію у такій ситуації могли зайняти засоби масової інформації? Як використовувалися Інтернет-технології?

Практична робота 4.3. Модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні

1. Визначте тенденції щодо трансформації комунікативного простору певного органу публічного управління (за вибором).

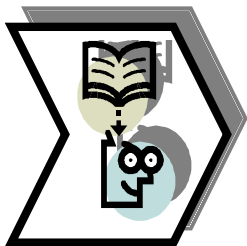
2. Оцініть місце, цілі, моделі та форми взаємодії провідних суб'єктів комунікації у цьому комунікативному просторі. Проаналізуйте за цими ж показниками позиції обраного органу публічного управління.

3. Визначте та структуруйте проблеми комунікативної діяльності обраного органу публічного управління за існуючих умов.

4. Розробіть напрями модернізації комунікативної діяльності обраного органу публічного управління.

5. Представте свою розробку на обговорення в аудиторії, візьміть участь в обговоренні пропозицій, представлених колегами, оцініть їх.

Рекомендована література



- Грицяк Н. В. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства : навч. посіб. / Грицяк Н. В., Литвинова Л. В. – К. : К. І. С., 2015. – 108 с.
- Дрешпак В. М. Знаки та символи в державному управлінні : монографія / В. М. Дрешпак. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 338 с.
- Карпенко О. А. Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. / О. А. Карпенко. – К. : НАДУ, 2006. – 208 с.
- Клімушин П. С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві : монографія / П. С. Клімушин, А. О. Серенок. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – 312 с.
- Кушнірюк В. М. Комунікативний етикет державного службовця : навч. посіб. / В. М. Кушнірюк. – К. : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. – 184 с.
- Пірен М. І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності : навч. посіб. / М. І. Пірен. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – 240 с.
- Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства : наук. розроб. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Каф. політ. аналітики та прогнозування ; авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник [та ін.]. – К. : НАДУ, 2012. – 52 с.
- Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючої практики / авт. дослідж. Т. Маматова, Ю. Шаров, М. Зварич ; за заг. ред. Ю. Щербініної. – К. : [Б.в.], 2013. – 120 с.
- Філоненко М. М. Психологія спілкування / М. М. Філоненко : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.

ГЛОСАРІЙ

Блог – веб-сайт, основний зміст якого – записи, статті або інші форми даних, що регулярно додаються (характеризується короткими нотатками тимчасового значення); мережевий журнал подій.

Веб-сайт – сукупність інформаційних, програмних, а також медійних засобів, логічно пов'язаних між собою та доступних в Інтернеті. Веб-сайт визначається своєю Інтернет-адресою, має свого власника та складається з низки веб-сторінок, що сприймаються як єдине ціле. Веб-сторінки сайту об'єднані не лише спільною кореневою адресою, але й темою, логічною структурою, оформленням. Порядок функціонування та вимоги щодо наповнення веб-сайтів органів публічного управління в Україні передбачені низкою нормативно-правових документів.

Вертикальні комунікації – комунікації, пов'язані зі здійсненням управління організацією, виробленням, реалізацією, оцінюванням управлінських рішень і мають два напрями: зверху вниз (з використанням прямих зв'язків суб'єктів) та знизу вгору (через зворотні зв'язки).

«Гаряча лінія» – спосіб комунікації за допомогою прямого зв'язку з певним організаційним і технічним забезпеченням, що використовується для передачі оперативних повідомлень або подання звернень, отримання консультацій або інформаційних послуг за допомогою телефонного зв'язку або електронної пошти.

Горизонтальні комунікації – комунікації, що здійснюються між суб'єктами (окремими особами, групами, структурними підрозділами, організаціями), які знаходяться на одному рівні ієрархії та призначені насамперед для координації діяльності організації (її посадових осіб, структурних підрозділів) і здійснення напівформальних чи неформальних інформаційних обмінів під час вироблення, реалізації, оцінювання управлінських рішень.

Документообіг установи – це проходження документів в установі з моменту їх створення або одержання до завершення виконання або відправлення. Порядок документообігу регламентується інструкцією установи, регламентами роботи установи, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями.

Електронне урядування – форма організації публічного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Електронне урядування за рахунок широкого застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує якісно новий рівень відкритої взаємодії держави та

суспільства, надання повного комплексу публічних послуг для всіх категорій громадян та суб'єктів господарювання. За Концепцією розвитку електронного урядування в Україні основним механізмом організації взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, громадянами і суб'єктами господарювання повинен стати електронний документообіг з використанням електронного цифрового підпису.

Знак – матеріальний, такий, що може сприйматися чуттєво, предмет (подію, дію чи явище), який виступає в пізнанні як вказівка, позначення чи представлення іншого предмета, події, дії, суб'єктивного утворення.

Імідж – штучно створений внаслідок зовнішнього стосовно даної особистості чи соціокультурної групи впливу конструкт, що має замінити сформовані ними образи явищ, істот, предметів, процесів і відносин чи їх сукупності.

Інформаційний простір державного управління – соціокультурне середовище, де за участі суб'єктів, що належать до системи державного управління та її середовища, з використанням відповідних інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури, відбуваються процеси й відносини, обумовлені суб'єкт-об'єктними відносинами в системі державного управління, пов'язані з творенням, поширенням і споживанням інформації, та спрямовані на здійснення функцій державного управління.

Інформація – документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Комунікативна мережа – сукупність суб'єктів і зв'язків між ними, об'єднаних за певним типом мережевої структури, що формується на засадах добровільної, усвідомленої та відповідальної участі суб'єктів для здійснення комунікацій з використанням інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури один одного або третіх сторін.

Комунікативний проект – проект, призначенням якого є створення унікальних продуктів, послуг або результатів у сфері комунікацій, завдяки чому відбуваються цілеспрямовані зміни чи зберігаються встановлені параметри певних комунікативних систем або окремих їх елементів, здійснюється комунікативний вплив, на що спрямовується основний обсяг передбачених ресурсів і для чого використовується переважно комунікативний інструментарій.

Комунікативний простір державного управління – соціокультурне середовище, де за участі суб'єктів, що належать до системи державного управління та її середовища, з використанням відповідних інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури, відбуваються процеси й відносини, обумовлені суб'єкт-об'єктними

відносинами в системі державного управління, пов'язані з творенням, поширенням та споживанням повідомлень, змістом яких є функціонування системи державного управління, та спрямовані на здійснення функцій державного управління.

Конфіденційна інформація – інформація, доступ до якої обмежено фізичною або юридичною особою, крім суб'єктів владних повноважень, та яка може поширюватися у визначеному ними порядку за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов. Не може бути віднесена до конфіденційної інформація:

- щодо використання бюджетних коштів;
- пов'язана з виконанням обов'язків осіб, які виконують делеговані повноваження суб'єктів владних повноважень згідно із законом чи договором, включаючи надання освітніх, оздоровчих, соціальних або інших державних послуг;
- щодо умов постачання товарів, послуг та цін на них суб'єктів господарювання, які займають домінуюче становище на ринку або наділені спеціальними чи виключними правами, або є природними монополіями;
- про стан довкілля;
- про якість харчових продуктів і предметів побуту;
- про аварії, катастрофи, небезпечні природні явища та інші надзвичайні події, що сталися або можуть статися і загрожують здоров'ю та безпеці громадян;
- що становить суспільний інтерес (суспільно необхідна інформація).

Конфлікт – це взаємний обмін негативними санкціями або каральними діями, що здійснюється двома або більш сторонами (державами, групами, окремими особами), кожна з яких прагне досягнення переваги (влади, ресурсів, цінностей) засобами, що можуть призвести до застосування насильства.

Масова інформація – інформація, що поширюється з метою її доведення до необмеженого кола осіб.

Образ – цілісне уявлення про явище, істоту, предмет, процес і відносини чи їх сукупність, що складається внаслідок інтерпретації окремою особистістю або соціокультурною групою знаків і символів, пов'язаних з цими явищами, істотами, предметами, процесами та відносинами.

Обсяг документообігу установи – сумарна кількість отриманих (вхідних) і створених в установі (внутрішніх, вихідних) документів за певний період (квартал, рік).

Публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх

обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених Законом України «Про доступ до публічної інформації».

Публічна інформація у формі відкритих даних – це публічна інформація у форматі, що дозволяє її автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ до неї, а також її подальше використання. Розпорядники інформації зобов'язані надавати публічну інформацію у формі відкритих даних на запит, оприлюднювати і регулярно оновлювати її на єдиному державному веб-порталі відкритих даних та на своїх веб-сайтах.

Семіотичне утворення – цілісне поєднання у визначеному соціокультурному просторі внаслідок природних процесів та/або творчої діяльності людини елемента об'єктивної реальності (означуваного об'єкта), семіотичної форми (означника) і значення чи смислу, сформованого під впливом соціальних і ментальних традицій означення й осмислення явищ і процесів.

Семіотичний простір державного управління – соціокультурне середовище, що характеризується певними часовими та просторовими межами, у якому створюються, зберігаються, транслуються, функціонують і трансформуються окремі семіотичні елементи та цілісні семіотичні підсистеми відповідних систем державного управління.

Символ – полісемантичний і поліфункціональний знак, що є елементом комунікацій і носієм певної ідеї та, за відповідних соціокультурних умов, може здійснювати певний вплив на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина, виступаючи засобом соціального управління.

Символи державного управління – предмети, явища, істоти, процеси й відносини, абстрактні поняття, що набувають властивостей знаків, є елементами комунікацій і за певних соціокультурних умов забезпечують осмислення легітимності й структурованості системи державного управління та як засіб соціального управління впливають на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку й діяльність соціальних груп і окремих осіб. Символи державного управління являють собою органічне поєднання державних символів (Державний Прапор, Державний Герб, Державний Гімн), символів державної влади (булава, штандарт Президента, будинок державної адміністрації, посада в системі державної служби, ієрархія органів державного управління й інше) та символів власне державно-управлінського процесу (визначити пріоритети, провести нараду, підписати Указ, особисто проконтролювати виконання рішення, вручити державну нагороду тощо).

Символізація метод – метод, що полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу, внаслідок якого певний знак предмета, явища чи процесу набуває властивостей символу.

Службова інформація – це інформація:

1) що міститься в документах суб'єктів владних повноважень, які становлять внутрівідомчу службову кореспонденцію, доповідні записки, рекомендації, якщо вони пов'язані з розробкою напрямку діяльності установи або здійсненням контрольних, наглядових функцій органами державної влади, процесом прийняття рішень і передують публічному обговоренню та/або прийняттю рішень;

2) зібрана в процесі оперативно-розшукової, контррозвідувальної діяльності, у сфері оборони країни, яку не віднесено до державної таємниці.

Соціальні мережі – у найбільш поширеному нині значенні: Інтернет-платформа, веб-сайт, онлайн-сервіс, призначені для побудови, організації, підтримання та відображення соціальних взаємовідносин у віртуальному просторі. У межах соціальних мереж можуть створюватися тематичні групи. У публічному управлінні соціальні мережі зараз здебільшого використовуються як комунікативні канали для поширення інформації про діяльність органів влади та їх посадових осіб і формування їх позитивного іміджу. Дані про користувачів соціальних мереж, добровільно розміщені ними самими в мережах, також можуть розглядатися як відкрите джерело аналітичної інформації про соціальні групи та окремих осіб для подальшого використання в управлінській діяльності.

Суспільно необхідна інформація – інформація, яка є предметом суспільного інтересу, і право громадськості знати цю інформацію переважає потенційну шкоду від її поширення. За *Законом України «Про інформацію»*, предметом суспільного інтересу вважається інформація, яка свідчить про загрозу державному суверенітету, територіальній цілісності України; забезпечує реалізацію конституційних прав, свобод і обов'язків; свідчить про можливість порушення прав людини, введення громадськості в оману, шкідливі екологічні та інші негативні наслідки діяльності (бездіяльності) фізичних або юридичних осіб тощо.

Таємна інформація – інформація, розголошення якої може завдати шкоди особі, суспільству і державі. Таємною визнається інформація, яка містить державну, професійну, банківську таємницю, таємницю слідства та іншу передбачену законом таємницю.

Цінності – комплекс уподобань, упереджень, поглядів, бажань, внутрішніх схильностей, раціональних та ірраціональних суджень, упереджень й асоціативних моделей, що визначають світогляд людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко К. І. Комунікативний аспект лідерства / Бондаренко Катерина Іванівна // Формування регіонального лідера: виклики сьогодення :збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Хмельницький, 1 – 2 березня 2013 р.). – Хмельницький : Хмельницький ун-т управління та права, 2013. – С. 17 – 22.
2. Всемирный энциклопедический словарь / гл. ред. М. В. Адамчик ; гл. науч. ред. В. В. Адамчик. – Минск : Современный литератор, 2004. – 1640 с.
3. Гурієвська В. М. Феномен групового мислення в інформаційній взаємодії / Гурієвська Валентина Миколаївна // Дні інформаційного суспільства-2013 : матеріали щорічної наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 20 – 21 трав.2013 р.). – К. : НАДУ, 2013. – С. 187 – 189.
4. Дегтярьова І. О. Інтернет-сайти як ефективні інструменти забезпечення регіонального розвитку / Дегтярьова Ія Олександрівна // Дні інформаційного суспільства-2013 : матеріали щорічної наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 20 – 21 трав.2013 р.). – К. : НАДУ, 2013. – С. 98 – 100.
5. Драгомирецька Н. Методи побудови комунікативного проекту створення сильної громади через ЗМІ / Н. Драгомирецька, І. Васильєва, Є. Брущенко // Вісник НАДУ. – 2008. – № 4. – С. 125 – 132.
6. Дрешпак В. М. Знаки та символи в державному управлінні : монографія / В. М. Дрешпак. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 338 с.
7. Дрешпак В. М. Інформаційний, комунікативний, семіотичний простори державного управління: спільне, відмінне та особливе / В. М. Дрешпак // Публічне адміністрування: теорія та практика : ел. наук. фахове видання. – 2012. – Вип. 2 (8). [Ел. ресурс]. – Режим доступу : [http://dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dvmsvo.pdf](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dvmsvo.pdf)
8. Дрешпак В. Прес-служба установи, організації, підприємства : навч. посіб. / Валерій Дрешпак. – Д. : Журфонд, 2006. – 124 с.
9. Дрешпак В. Символ у контексті соціально-психологічних методів державного управління / Валерій Дрешпак // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 3 (29). – С. 20–29.
10. Дрешпак В. Структура веб-сайтів повітових міст Польщі (на прикладі міст Поморського воєводства) / Валерій Дрешпак // Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали III наук.-практ. семінару, 30 берез. – 30 квіт. 2015 р. / ред. кол. : В. М. Дрешпак (голов.ред.). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015 [Ел. ресурс]. – Режим доступу : http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202015/index.html

11. Дрешпак В. М. Структура та функції комунікативної підсистеми державного управління / В. М. Дрешпак // Грані. – 2012. – № 10. – С. 120 – 124.
12. Дрешпак В. М. Топологія лідерства у комунікативному просторі регіону / В. М. Дрешпак // Управлінське лідерство: виклики сьогодення : кол. моногр. / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. – С. 36 – 44.
13. Інформаційні технології в державному управлінні та місцевому самоврядуванні : практикум / [уклад. : В. М. Дрешпак, С. П. Кандзюба; О. В. Кравцов та ін.]; за заг. ред. В. М. Дрешпака. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – 72 с.
14. Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні : словник-довідник / [уклад. : В. М. Дрешпак, О. В. Кравцов, С. П. Кандзюба, та ін.] ; за заг. ред. В. М. Дрешпака, О. В. Кравцова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 132 с.
15. Ісакова Т. О. Політичний флешмоб як форма реалізації нових ідентичностей в інформаційному суспільстві / Ісакова Тамара Олегівна // Стратегічні пріоритети. – 2012. – № 3 (24). – С. 144 – 151.
16. Іщук С. І. Правові проблеми взаємодії влади та громадянського суспільства в Україні / С. І. Іщук // Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». – 2011. – № 1(3) – С. 2 – 16.
17. Карпенко О. А. Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. / О. А. Карпенко. – К. : НАДУ, 2006. – 208 с.
18. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/>
19. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
20. Мережі і мережні війни: Майбутнє терору, злочинності та бойових дій / за ред. Дж. Арквілли, Д. Ронфельдта / пер. з англ. А. Іщенко. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005. – 350 с.
21. Пісоцький В. Комунікативна активність територіальної громади в процесі здійснення місцевого самоврядування в Україні / Володимир Пісоцький // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 4 (19). – С. 240 – 251.
22. Полборн Р. Образ и предвкусение / Рон Полборн. – М. : Моск. психолого-социальный ин-т ; Флинта, 2003. – 496 с.
23. Политология в схемах и комментариях : учеб. пособ. / под ред. А. С. Тургаева, А. Е. Хренова. – СПб.: Питер, 2005. – 300 с.
24. Почепцов Г. Информация & дезинформация / Георгий Почепцов. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2001. – 256 с.

25. Почепцов Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Георгий Почепцов. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2001. – 352 с.
26. Почепцов Г. Г. Профессия: имиджмейкер / Г. Г. Почепцов – изд. 2-е, испр. и доп. – К.: ИМСО МО Украины, Студцентр, 1998. – 256 с.
27. Почепцов Г. Символы в политической рекламе / Георгий Почепцов. – К. : Принт Сервис, 1997. – 332 с.
28. Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій / Г. Г. Почепцов. – К. : Київський університет, 1999. – 238 с.
29. Про внесення змін до Закону України «Про інформацію» : Закон України від 13.01.2011 р. № 2938-VI [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2938-17>
30. Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів : Закон України від 23.09.1997 р. № 540/97-ВР, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80>
31. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
32. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні: Закон України від 16 листоп. 1992 р. № 2782-XII, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2782-12>
33. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
34. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.05.2003 р. № 852-IV, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/852-15>
35. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>
36. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 р. № 976, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF>
37. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ Міністерства юстиції України від 16.06.2015 р. № 1000/6 [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15/>
38. Про затвердження Типової інструкції з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади : постанова

Кабінету Міністрів України від 30.11.2011 р. № 1242, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1242-2011-%D0%BF>

39. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

40. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>

41. Про інформаційні агентства : Закон України від 28.02.1995 р. № 74/95-ВР, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/74/95-%D0%B2%D1%80>

42. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

43. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України від 23.09.1997 р. № 539/97-ВР, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80>

44. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки : Закон України від 09.01.2007 р. № 537-V [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/537-16>

45. Про Суспільне телебачення і радіомовлення України : Закон України від 17.04.2014 р. № 1227-VII : зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1227-18>

46. Про телебачення і радіомовлення : Закон України від 21 груд. 1993 р. № 3759-XII : зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3759-12/page>

47. Філоненко М. М. Психологія спілкування / М. М. Філоненко : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.

48. Хаджирадева С. К. Діалогова комунікація: теорія та практика : навч. посіб. / С. К. Хаджирадева, Н. М. Черненко. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2004. – 202 с.

49. Хаджирадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленневої комунікації : моногр. / С. К. Хаджирадева. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. – 293 с.

50. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV, зі змінами [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

51. Janis I. Victims of group-think. A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes / I. Janis. – Houghton Mifflin, 1972. – 277 p.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ	5
1. КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ	6
1.1. Поняття комунікацій у публічному управлінні	6
1.2. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії у публічному управлінні	18
1.3. Нормативно-правові основи комунікативної діяльності в публічному управлінні в Україні	31
2. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	48
2.1. Зміст і структура внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні	48
2.2. Вертикальні та горизонтальні комунікації в системі публічного управління	59
2.3. Форми та методи внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні	69
3. КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ...	83
3.1. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю	83
3.2. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління із засобами масової інформації	94
3.3. Підготовка, проведення та оцінювання комунікативних заходів у публічному управлінні	107
4. ОКРЕМІ ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	122
4.1. Соціокультурні аспекти комунікацій у публічному управлінні	122
4.2. Комунікація в публічному управлінні в умовах криз і конфліктів	132
4.3. Напрями модернізації комунікативної діяльності в публічному управлінні у сучасних умовах	143
ГЛОСАРІЙ	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	163

Навчальне видання

Валерій Михайлович Дрешпак

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Навчальний посібник

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 9,76.
Обл.-вид. арк. 9,15. Тираж 300 прим. Зам. № 9178

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України

Україна, 49044, Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру

ДК №1743 від 06.04.2004 р.

Віддруковано з оригінал-макета ПП Федорченко О.О.
Україна, 49044, Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 10а, оф.38.

тел. 0562 32 03 19