

Міністерство освіти і науки України
Національний університет “Львівська політехніка”

Г.О. ДЗЯНА

КОМУНІКАЦІЇ

В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Навчальний посібник

*Рекомендувала Науково-методична рада Національного університету
“Львівська політехніка”*

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2024

УДК 351:316.77(075)

Д 43

Рецензенти:

Карпа М. І., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі;

Комарницька Г. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка;

Федорчак О. В., доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету “Львівська політехніка”

Рекомендувала Науково-методична рада Національного університету “Львівська політехніка” як навчальний посібник для студентів спеціальностей 281 “Публічне управління та адміністрування” (протокол № 1 від 04.09.2024 р.)

У навчальному посібнику розкрито роль та особливості сучасної комунікації для системи публічного управління. Його мета – сприяти вивченню дисципліни “Комунікації в публічному управлінні” та формуванню у студентів теоретичних основ і практичних навичок, які становлять комунікативну компетентність, необхідну для здійснення цілеспрямованого конструктивного управлінського впливу в органах державної влади, налагодження комунікації між організацією і громадськістю для виконання управлінських завдань з реалізації державної політики в різних сферах діяльності, опанування практичних основ, принципів, механізмів, умінь в організації зв’язків з громадськістю, налагодження кризових комунікацій та володіння навичками ділового спілкування професійно орієнтованого характеру.

Посібник орієнтований на студентів, аспірантів, наукових і науково-педагогічних працівників Національного університету “Львівська політехніка”, а також на практиків сфери публічного управління

© Дзяна Г. О., 2024

© Національний університет
“Львівська політехніка”, 2024

ISBN 978-966-941-983-5

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Інформаційне середовище та форми комунікацій в публічному управлінні. Державна інформаційна політика	7
1.1. Інформаційне середовище публічного управління	7
1.2. Державна інформаційна політика як частина системи публічного управління	13
1.3. Комунікація як функція публічного управління. Функції комунікативної підсистеми публічного управління	16
1.4. Моделі комунікацій	22
1.5. Комунікаційний процес та забезпечення його ефективності у публічній сфері	27
1.6. Форми обміну інформацією в організації	30
Література до розділу 1	34
Розділ 2. Особливості комунікативної діяльності на різних рівнях ієрархії системи публічного управління	35
2.1. Типологія комунікацій у публічному управлінні та їх характеристика.	35
2.2. Взаємозв'язок вербальної та невербальної комунікації	38
2.3. Структура організаційних комунікацій. Зовнішні та внутрішні комунікації	44
2.4. Базові типи комунікаційних мереж	49
2.5. Вплив організаційних структур управління на здійснення комунікацій	52
2.6. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Комунікація у процесі розробки та прийняття управлінських рішень	60
Література до розділу 2	64
Розділ 3. Внутрішньоорганізаційні комунікації в публічному управлінні. Ділова комунікація в публічному управлінні	65
3.1. Суть та основні завдання внутрішньо-організаційних комунікацій	65
3.2. Комунікативна компетентність та її складові	69
3.3. Розподіл форм і методів внутрішньоорганізаційних комунікацій. Індивідуальні та групові, безпосередні та опосередковані комунікації	73
3.4. Документообіг в установах системи публічного управління	78
3.5. Особливості ділової комунікації в установах системи публічного управління	80
3.6. Стилi спілкування під час ділової комунікації в публічному управлінні.	83
Література до розділу 3	87
Розділ 4. Комунікативні конфлікти та їхні наслідки. Забезпечення безконфліктних комунікацій в публічних інституціях	88
4.1. Соціально-психологічна характеристика конфлікту та його суть	88
4.2. Класифікація та типологія конфліктів	94

4.3. Типи конфліктних особистостей у комунікативних процесах та конфліктна взаємодія	98
4.4. Стилі поведінки у конфліктній ситуації	106
4.5. Форми перебігу конфлікту. Врегулювання конфліктних ситуацій та запровадження організаційних змін	109
4.6. Управління конфліктними ситуаціями в публічних інституціях	113
4.7. Типологія конфліктів у публічному управлінні	119
Література до розділу 4	123
Розділ 5. Зовнішні комунікації публічних інституцій	125
5.1. Інформаційний обмін публічних інституцій із зовнішнім середовищем	125
5.2. Закони України, що регламентують обіг інформації у державі	130
5.3. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю	137
5.4. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічної влади із медіа	147
Література до розділу 5	155
Розділ 6. Впровадження стратегічних підходів до комунікацій з громадськістю. Організація проведення консультацій з громадськістю	157
6.1. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади	157
6.2. Комунікаційні стратегії її територіальних громад	163
6.3. Комунікативні аспекти організації та проведення консультацій з громадськістю	171
6.4. Найпоширеніші форми проведення консультацій з громадськістю	177
Література до розділу 6	188
Розділ 7. Комунікації під час кризи. Управління кризовими комунікаціями	190
7.1. Комунікація в умовах кризи	190
7.2. Особливості розгортання комунікації в кризових ситуаціях	194
7.3. Боротьба з чутками в процесі кризових комунікацій	198
7.4. Роль соціальних медіа в процесі налагодження кризових комунікацій	201
7.5. Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз	205
7.6. Напрями модернізації комунікативної діяльності в публічному управлінні у сучасних умовах	211
Література до розділу 7	218
ВИСНОВКИ	220

ВСТУП

Комунікації в публічному управлінні – це фундаментальний процес, який лежить в основі ефективної взаємодії державних органів з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Від того, наскільки прозорою, доступною та оперативною буде ця комунікація, залежить рівень довіри до влади, ефективність реалізації державної політики та загальний добробут суспільства.

Ефективна комунікація між владою та громадськістю, а також між самими громадянами, є основою для взаємодовіри та співпраці, консенсусу щодо вирішення важливих питань та політичної стабільності. Незаперечним є той факт, що якість демократії безпосередньо залежить від того, наскільки добре налагоджені комунікації між владою та громадянами. Це двосторонній процес, який ґрунтується на взаємній повазі та прагненні до спільного блага.

Ефективний комунікаційний діалог є життєво важливим для демократичного розвитку країни. Комунікації дають змогу громадянам отримувати доступ до інформації про діяльність влади, політичні події; висловлювати свою думку та брати участь у прийнятті рішень; контролювати владу та співпрацювати для вирішення спільних проблем. Владним структурам ефективні комунікації допомагають краще розуміти потреби та думки громадян; інформувати громадян про свою діяльність та рішення; залучати їх до прийняття рішень та будувати довіру і підтримку з боку громадян.

Посібник присвячений вивченню теоретичних основ та практичних аспектів комунікаційного процесу в публічному управлінні. Складається із семи взаємозв'язаних розділів, що привертають увагу поглибленим та комплексним розглядом проблем налагодження ефективних комунікацій в публічній сфері, а також органічним взаємозв'язком теорії і практики. У ньому Ви знайдете відповіді на низку запитань, зокрема:

– Які основні моделі та теорії комунікації застосовують у публічному управлінні?

- Які комунікаційні інструменти та канали використовують державні органи?
- Як побудувати ефективну систему комунікацій в органах державної влади?
- Як залучати громадськість до процесу прийняття рішень?
- Як управляти комунікаціями в умовах криз?
- Які є напрями модернізації комунікативної діяльності в публічному управлінні у сучасних умовах?

Навчальний посібник послідовно орієнтований на досягнення головної мети вивчення навчальної дисципліни “Комунікації в публічному управлінні”, а саме: формування у студентів теоретичних основ і практичних навичок, які становлять комунікативну компетентність, необхідну для здійснення цілеспрямованого конструктивного управлінського впливу в органах державної влади, налагодження комунікації між організацією і громадськістю для виконання управлінських завдань з реалізації державної політики в різних сферах діяльності, опанування практичних основ, принципів, механізмів, умінь в організації зв’язків з громадськістю, налагодження кризових комунікацій та володіння навичками ділового спілкування професійно орієнтованого характеру.

Для кращого осмислення та засвоєння матеріалу студентами посібник містить такі важливі складові, як контрольні запитання, що дозволяють самостійно перевірити рівень засвоєння матеріалу, та рекомендовану літературу до кожної теми, самостійна робота над якою поглибить здобуті знання.

Вивчення курсу “Комунікації в публічному управлінні” студентами магістерської підготовки дозволить їм здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм. А також аналізувати роль засобів масової інформації в діяльності органів влади, представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їхньої діяльності.

Розділ 1

ІНФОРМАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ФОРМИ КОМУНІКАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ. ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА

- 1.1. Інформаційне середовище публічного управління.
- 1.2. Державна інформаційна політика як частина системи публічного управління.
- 1.3. Комунікація як функція публічного управління. Функції комунікативної підсистеми публічного управління.
- 1.4. Моделі комунікацій.
- 1.5. Комунікаційний процес та забезпечення його ефективності у публічній сфері.
- 1.6. Форми обміну інформацією в організації.

1.1. Інформаційне середовище публічного управління

Інформаційне середовище публічного управління – це складна система, що охоплює:

Інформаційні ресурси: дані, знання та інші форми інформації, необхідні для прийняття управлінських рішень та виконання функцій органів влади.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ): програмне забезпечення, технічні засоби та мережі, що використовують для збирання, зберігання, обробки, передачі та візуалізації інформації.

Інституції та інфраструктуру: органи влади, які здійснюють управління інформаційними ресурсами та ІКТ, а також правила та норми, що регулюють їх діяльність.

Людські ресурси: кадри, що володіють знаннями, навичками та досвідом, необхідними для роботи з інформаційними ресурсами та ІКТ.

Серед основних функцій інформаційного середовища публічного управління можна виділити:

- інформаційне забезпечення: надання органам влади необхідної інформації для прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень;

- комунікації: забезпечення зв'язку та обміну інформацією між органами влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами;

- участь: залучення громадськості до процесу прийняття рішень та забезпечення прозорості діяльності органів влади;

- підтримку прийняття рішень: надання інструментів та аналітичних можливостей для підтримки прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

- надання послуг: надання електронних послуг громадянам та підприємствам.

Інформаційне середовище відіграє щораз важливішу роль у публічному управлінні, оскільки інформація стає все більш цінним ресурсом, органи влади, які мають доступ до якісної та актуальною інформації, можуть приймати більш ефективні рішення. Окрім того, зростає запит на прозорість і підзвітність, громадськість очікує, що органи влади будуть відкритими та підзвітними у своїй діяльності. Розвиток ІКТ створює нові можливості, так як ІКТ можуть бути використані для покращення надання послуг, підвищення ефективності роботи органів влади та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

На сучасному етапі одним із найбільш потужних інструментів функціонування органів публічної влади є імплементація сучасного інформаційного забезпечення, за допомогою якого стають можливими застосування інноваційних інструментів задля якісного обслуговування громадян, сприяючи підвищенню ефективності роботи, та формування оптимізації, формалізації, опис поточних процесів; оформлення документації; автоматизація організаційних процесів органів публічної влади, а також імплементація та супровід програмних продуктів.

Науковці переважно розглядають поняття “інформаційне забезпечення” з двох точок зору: як діяльності, що пов’язана з опрацюванням інформації на всіх етапах її проходження аж до кінцевого результату, так системи показників, які потрібні для визначення стану системи управління чи основи для визначення кращої альтернативи у процесі прийняття управлінського рішення.

Можна виокремити такі загальні ознаки поняття “інформаційне забезпечення”:

1) метою є задоволення інформаційних потреб і забезпечення реалізації інформаційних прав органів публічної влади;

2) ресурсом є інформація, вид, якість, обсяг, структура, форма, термін і носії використання, що визначаються інформаційними потребами та правами органів публічної влади;

3) змістом є безперервний процес, що складається з різних видів інформаційної діяльності в системі органів публічної влади;

4) до методів відносять створення, використання, дослідження, зберігання, захист, передачу, обробку, знищення інформації в діяльності систем органів публічної влади;

5) фінансові інвестиції забезпечують органи публічної влади інформаційними системами, мережами, ресурсами та інформаційними технологіями, які побудовані на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки;

6) заходи з реалізації інформаційного забезпечення складаються з комплексу нормативно-правових, організаційно-управлінських, науково-технічних та інших заходів.

В інформаційне середовище управління входять джерела інформації, інформаційна система організації, органи управління як користувачі інформаційної системи.

До функцій інформаційного забезпечення функціонування органів публічної влади слід віднести:

– інформаційне супроводження – проведення комплексу інформаційно-пропагандистських або ідеологічних заходів;

– інформаційна протекція надання підтримки вищим посадовим особам та органам державної влади в одержанні конфіденційної інформації (ресурсів і засобів), котрі потрібні для реалізації політичного керування;

– інформаційне обслуговування – функціонування спеціальних служб та структур з виявлення й задоволення поточних інформаційних потреб регіональних органів влади;

– інформаційна допомога – надання актуальної та кваліфікованої допомоги політичним лідерам, органам влади в доступі до потрібних інформаційних ресурсів та засобів у зв'язку з вирішенням складних завдань або появою новітніх викликів у здійсненні державної політики;

– інформаційний вплив – організований процес діяльності, поширення й застосування спеціальної інформації, що має позитивний або негативний вплив на різні соціальні, економічні, політичні й військові об'єкти, процеси та явища для досягнення політичних цілей держави;

– інформаційна боротьба – конфігурація політичного суперництва або конфліктної взаємодії у вигляді комплексу погоджених за цілями, місцем і часом заходів, що проводять за допомогою спеціальних методів і технологій та скерованих на здобуття інформаційної прерогативи;

– інформаційне консультування – надання відповідними органами та службовими відомствами консалтингових послуг, експертних оцінок, формування рекомендацій та пропозицій для розв'язання проблем, що виникають у процесах інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів і об'єктів держави;

– інформаційна логістика – керівництво інформаційними потоками у процесах забезпечення реалізації політичної діяльності держави матеріально-технічними засобами, фінансовими, інформаційними й іншими послугами з метою їхньої оптимізації.

А. Цимбалюк, В. Гавловський, В. Гриценко та інші дослідники групують функції інформаційного забезпечення органів публічної влади за основними напрямками роботи з управлінською інформацією (рис. 1).

Саме ці функції на практиці виконують більшість підрозділів органів публічної влади. Втім, для більш детальної роботи з інформацією, пов'язаної з інформуванням про діяльність органів влади, формуванням їх іміджу, взаємодією з громадськістю, у владних структурах створені спеціальні підрозділи, які можуть мати різні організаційні форми, наприклад: прес-служби, служби управління інформації та громадських зв'язків, інформаційні та інформаційно-аналітичні управління, апарати консультантів; відділи інформатизації і комп'ютеризації тощо.

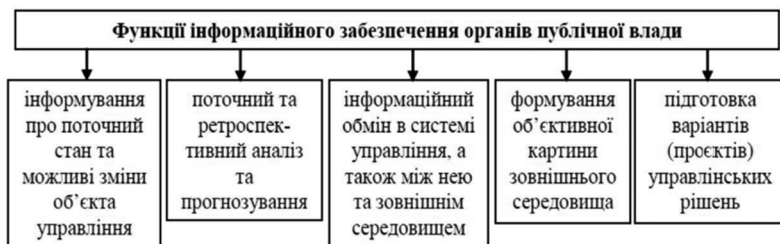


Рис. 1.1. Основні функції інформаційного забезпечення органів публічної влади за основними напрямками роботи з управлінською інформацією

Головні етапи процесу інформаційного забезпечення діяльності органів влади відображені на рис. 1.2.

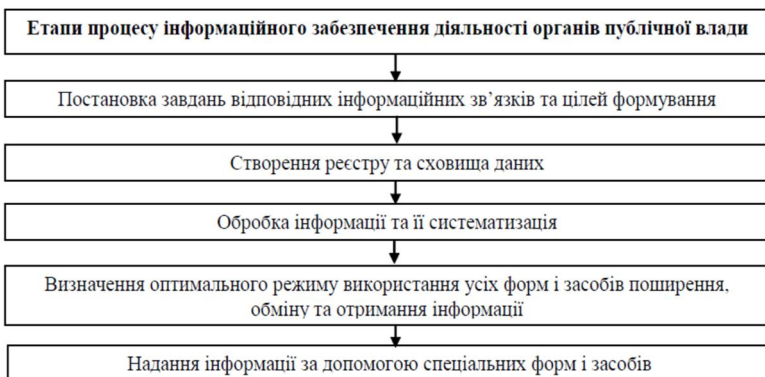


Рис. 1.2. Основні етапи процесу інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади

В умовах переходу до інформаційного суспільства актуальним стає для органів публічної влади активне застосування новітніх технологій. Комп'ютеризація робочих місць, постійне оновлення інформації, представлена на власному вебсайті, діяльність електронної приймальні, впровадження систем електронного документообігу повинно сприйматись радами та їх виконавчими органами як обов'язкове виконання поточних завдань. Посилення стану відкритості та прозорості функціонування органів публічної влади, їх зв'язку з територіальною громадою можливо завдяки надання електронних адміністративних послуг через власний вебсайт, організацію та проведення інтернет-конференцій, онлайн-форумів, онлайн-опитувань. Успішна реалізація цих завдань вимагає відповідного рівня комп'ютерної та інформаційної грамотності співробітників виконавчих органів ради.

Отже, імплементація цих заходів сприятиме підвищенню рівня інформаційного забезпечення органів публічної влади, що, у свою чергу, вплине на відтворення більш гнучкої та ефективної системи управління.

У загальному вигляді перспектива поліпшення інформаційного забезпечення функціонування системи публічного управління в Україні пов'язана з вирішенням цілого комплексу питань правового, організаційного, методичного характеру. І передусім це необхідність централізації інформації на основі створення єдиної для всіх структур інформаційної системи даних. Також важливою є уніфікація вебсайтів владних структур з точки зору надання інформації, що дозволяє населенню оцінювати ефективність і результативність публічної влади.

Контрольні запитання

- 1. Ознаки інформаційного забезпечення органів публічної влади.*
- 2. Функції інформаційного забезпечення функціонування органів публічної влади.*
- 3. Характеристика етапів процесу інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади.*

1.2. Державна інформаційна політика як частина системи публічного управління

Сьогодні державна інформаційна політика (ДІП) відіграє суттєву роль у сучасній системі публічного управління. Вона є важливою частиною як зовнішньої, так і внутрішньої політики України та охоплює усі сфери громадянського суспільства. Особливістю цієї політики є те, що вона повинна бути цілісною, вивіреною та незалежною від різних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Державна інформаційна політика визначає стратегічні напрямки та пріоритети інформаційної діяльності держави, спрямовані, зокрема, на:

- забезпечення інформаційних потреб громадян та суспільства, адже державна інформаційна політика гарантує вільний доступ до публічної інформації, що сприяє прозорості та підзвітності влади, а також стимулює активну участь громадян у прийнятті рішень;

- розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Державна інформаційна політика сприяє створенню та вдосконаленню інформаційних систем та мереж, що забезпечує ефективне функціонування органів влади та надає громадянам доступ до необхідних онлайн-послуг;

- захист інформаційної безпеки держави, оскільки державна інформаційна політика впроваджує заходи щодо захисту інформаційних ресурсів від кіберзагроз, кібератак та інших видів негативного інформаційного впливу;

- сприяння розвитку інформаційного суспільства шляхом стимулювання цифровізації економіки та соціальної сфери, а також підвищення рівень цифрової грамотності населення.

Сучасна державна інформаційна політика є частиною загальної системи державного управління в період розвитку інформаційного суспільства, яка встановлює відповідні норми, при яких впроваджуються всі управлінські рішення та реалізується політична діяльність.

Поняття “державна інформаційна політика” є одним із найважливіших понять гуманітарної сфери, що вживається в різних науках, зокрема в державному управлінні, політології, соціології, юриспруденції тощо.

Загальна характеристика поняття “державної інформаційної політики” надається і в Законі України “Про інформацію”, ухваленому в 1992 році та за внесеними змінами у 2019 році. Зокрема, згідно із Законом “Державна інформаційна політика” визначається як “сукупність основних напрямів і способів діяльності держави з отримання, використання, поширення та зберігання інформації”. У ст. 6 цього закону зазначено, що державна інформаційна політика розробляється та реалізується органами державної влади загальної та спеціальної компетентності.

Також у Законі України “Про інформацію” надано визначення основних напрямів державної інформаційної політики, а саме:

- вільний доступ кожного громадянина до інформації;
- забезпечення однакових можливостей відносно створення, збирання, використання, поширення, охорони тощо різної інформації;
- створення належного середовища задля комплексного формування в Україні інформаційного суспільства;
- відкритість та прозорість функціонування різних суб’єктів владних повноважень;
- розробка та розвиток електронного урядування, інформаційних систем і мереж інформації;
- постійний процес оновлення, збагачення та зберігання державних інформаційних ресурсів;
- захист та безпека інформаційної політики України;
- активізація міжнародної співпраці в інформаційній сфері та наближення України до світового інформаційного простору.

Взаємозв’язок державної інформаційної політики із системою публічного управління проявляється в інформаційному

забезпеченні прийняття рішень, комунікації з громадськістю, контролі за діяльністю органів влади та наданні публічних послуг.

Відомий український науковець Г. Почепцов акцентує увагу на розвитку єдиного інформаційного суспільства в Україні, що сприятиме поширенню глобалізаційних процесів та зменшенню комунікативних бар'єрів громадян на державному та міжособистісному рівнях.

Тобто державна інформаційна політика є ваговою частиною системи державного управління та встановлює умови, відповідно до яких впроваджуються управлінські рішення в інформаційній площині.

Ю. Іванченко в своїх доробках розглядає державну інформаційну політику як сукупність основних способів і напрямів діяльності держави щодо отримання, поширення та зберігання інформації.

Окрім того, науковець аналізує основні напрями державної інформаційної політики та виокремлює найголовніші, серед яких:

- постійний вільний доступ громадян до інформації;
- формування та розвиток національних систем й мереж інформації;
- посилення матеріально-технічного, організаційного, правового і наукового забезпечення інформаційної діяльності;
- підвищення ефективності використання інформації;
- моніторинг процесу оновлення, збагачення та зберігання державних інформаційних ресурсів;
- формування та розвиток комплексної системи охорони інформаційних ресурсів;
- активізація міжнародного співробітництва в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України;
- сприяння задоволенню інформаційних потреб у інформаційних потребах та послугах закордонних українців.

Державна інформаційна політика України на сьогодні характеризується розширенням кола соціальних відносин, що потребують від державних органів влади відповідного законодавчого

забезпечення та наявності чіткого механізму впровадження в дію низки конституційних документів.

Таким чином, державну інформаційну політику України варто визначати як комплекс взаємоузгоджених ідей та положень, що сформульовані з урахуванням суспільних інтересів та потреб у певній сфері життєдіяльності соціуму та держави.

Вплив ДІП на ефективність публічного управління проявляється у підвищенні рівня прозорості та підзвітності влади, збільшенні довіри громадян до влади, покращенні якості прийняття управлінських рішень, оптимізації роботи органів влади, зниженні рівня корупції, стимулюванні економічного розвитку та підвищенні якості життя громадян.

Контрольні запитання

Державна інформаційна політика як одне із найважливіших понять гуманітарної сфери.

2. *Особливості державної інформаційної політики.*

3. *Основні напрями державної інформаційної політики.*

Характеристика державної інформаційної політики в Законі України “Про інформацію”.

5. *Види інформації: позитивна та негативна інформація, їх “споживання” в суспільстві.*

1.3. Комунікація як функція публічного управління. Функції комунікативної підсистеми публічного управління

Запровадження нової парадигми функціонування органів публічної влади потребує переорієнтації форм і методів їхньої діяльності на задоволення потреб споживачів публічних послуг, переосмислення концепції управління суспільною інформацією та забезпечення надійного зворотного зв'язку з громадськістю.

У сучасних умовах суспільного розвитку й оптимізації функціонування національних систем державного управління стратегічно важливим елементом стає комунікативна політика,

покликана забезпечити демократичні форми взаємодії органів державної влади та громадськості. Щодо цього слід акцентувати увагу на розумінні громадянського суспільства як інституційної структури, яка відображає певний тип комунікативної взаємодії між державою та громадянином. Така взаємодія є можливою лише за умови дискурсних відносин суб'єктів державного управління, тобто в умовах розвитку громадянського суспільства.

Комунікація як засіб передачі інформації від людини до людини розвивалася разом із суспільством, як інструмент політичного впливу (ідеологічного інструменту) осмислювалася вже в далекій давнині. Зокрема, спроби контролювати інформаційні потоки, спрямувати комунікацію в потрібне русло інститути влади робили за допомогою видання указів і законів.

Загалом існує чотири типи комунікації, тобто опосередкованої і доцільної взаємодії суб'єктів:

- матеріальна (транспортна, енергетична, міграція населення, епідемії);
- генетична (біологічна, видова);
- психічна (внутрішньо особистісна, автокомунікація);
- соціальна (суспільна).

Останні три типи є смисловими, тобто в якості переданого повідомлення виступає не дана у відчуттях річ або речова властивість, а сенс (смысл). Усі види смислової комунікації взаємопов'язані через особистість (людину), тобто суб'єкта соціальної комунікації. Соціальна комунікація нерозривно пов'язана з генетичною та психологічною смисловими комунікаціями, які служать їй необхідними передумовами, і водночас вона визначальним чином впливає на їх становлення і формування.

Процес комунікації включає не тільки безпосередню, але і опосередковану передачу інформаційних сигналів, тому представляючи собою різноспрямований процес, вимагає його осмислення в рамках різних наукових підходів. Враховуючи змістовний аспект комунікацій, можна виділити три концептуальні підходи (табл. 1.1).

Концептуальні підходи щодо аспекту комунікацій

Концептуальні підходи	Характеристика
<p>Класична позитивістська парадигма Перша половина XIX ст. (О. Конт, Г. Спенсер)</p>	<p>– односпрямований характер комунікації не вимагав наявності “зворотного зв’язку”, орієнтуючись на оцінку якості обраного комунікаційного каналу. Результат комунікаційної взаємодії залежав виключно від особистісних і професійних характеристик інформатора – джерела інформації, ґрунтується на системних зв’язках і функціях</p>
<p>Некласична парадигма (Е. Гуссерль, М. Мерло-Понті), (теорія комунікативної дії Ю. Хабермас)</p>	<p>– процес комунікації оцінювався як особлива форма спілкування, взаємодія соціальних суб’єктів в умовах наявності різних можливостей і потреб; творчої співпраці на основі рівноправності і ціннісних орієнтацій. Вперше розкрита роль масової комунікації яка трактується як процес не тільки зв’язку, але й передачі інформації групі людей за допомогою спеціальних засобів – мас-медія</p>
<p>Пост некласичний етап розвитку науки: розроблена наукова парадигма, концептуальними засадами якої є теорія самоорганізації (Г.Хакен, І Пригожин) та теорія політичних мереж (Р.Родес, Л Сморгунов). Друга половина XX ст.</p>	<p>– комунікація представляється як активна система, що самоорганізується. Інтерації формуються через взаємне узгодження дій учасників спілкування. Заснована на принципі інтерсуб’єктивності (рівність інформаційних ресурсів всіх суб’єктів). Суспільство розглядається як мережа комунікації, а комунікації мають можливість до самопису суспільства і його самовідтворення</p>

Комунікація є однією з найважливіших функцій публічного управління. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування органів влади та досягнення цілей державної політики. Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління, і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління.

Існують різні підходи до визначення функцій комунікативної діяльності. Зокрема, А. Мельник, А. Васіна, Н. Кривокульська стверджують, що “здійснення комунікацій в державних установах і організаціях покликано забезпечити виконання наступних функцій: інформаційної; мотиваційної, контрольної, експресивної”.

З позицій структурно-функціонального розгляду комунікативної підсистеми публічного управління та комунікативної діяльності в публічному управлінні можна виділити чотири прикладні їм основні складові (підсистеми) (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Складові комунікативної підсистеми публічного управління

Комунікації покликані виконувати такі функції, як дослідницькі; планування; організаційні; експертні, які проявляються в оцінці ефективності проведеної роботи і виявленні нових проблем, які необхідно буде вирішувати.

Аналітико-прогностичну, організаційно-управлінську, комунікативно-інформаційну і консультативно-методичну функції комунікативної діяльності виокремлює А. Зверінцев.

А. Соловійов зазначає, що інформаційні зв'язки є базовими для політичної практики комунікацій і в сукупності формують інформаційно-комунікативні системи.

Функції комунікативної підсистеми публічного управління можна поділити на внутрішні та зовнішні функції цієї підсистеми.

Внутрішні функції комунікативної підсистеми публічного управління:

– 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.

Зовнішні функції комунікативної підсистеми публічного управління:

– 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;

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

Таким чином, перебуваючи у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління (організаційною,

правовою, економічною, іншими), комунікативна підсистема публічного управління, де виділяються внутрішні та зовнішні функції публічного управління, охоплює суб'єкти управління, що взаємодіють між собою та з іншими суспільними інститутами, складається з низки підсистем нижчого рівня, що і власне формують її структуру.

Підсумовуючи вищезазначене, до основних функцій комунікації в публічному управлінні можна віднести:

– інформування: комунікація використовується для інформування громадян про діяльність органів влади, їхні плани, рішення та послуги. Це сприяє прозорості та підзвітності влади, а також стимулює довіру до неї з боку населення;

– консультації: комунікація використовується для консультацій з громадськістю з питань, що стосуються прийняття рішень. Це дозволяє органам влади враховувати думки та інтереси громадян у процесі розробки та реалізації політики;

– залучення: комунікація використовується для залучення громадян до процесу прийняття рішень та реалізації державної політики. Це сприяє більш активній участі громадян у житті суспільства та підвищує легітимність влади;

– мотивування: комунікація використовується для мотивування громадян до виконання своїх зобов'язань та дотримання норм законодавства. Це може стосуватися, наприклад, сплати податків, участі у виборах, дотримання правил дорожнього руху тощо;

– координація: комунікація використовується для координації діяльності різних органів влади та інших зацікавлених сторін. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів та досягненню спільних цілей.

Аналізуючи поступальний процес розвитку поглядів на комунікативний процес в системі публічного управління, можна констатувати, що розгляд державної комунікації як односпрямованого процесу впливу комунікатора на аудиторію за допомогою різних засобів змінився, оскільки увага акцентується на зворотному

зв'язку, аналіз якого надає політичній системі стійкість існування і ефективність розвитку. Комунікація стала найважливішою функцією будь-якої системи. І дослідники дійшли висновку, що будь-яка соціальна система (і політична в тому числі) є продуктом людської взаємодії, заснованої на досягненні взаєморозуміння і згоди, що стає можливим насамперед у результаті комунікативної взаємодії.

На сьогодні в Україні існує проблема, яка полягає в тому, що громадська думка недостатньо врахована та недостатньо вивчається органами публічної влади. Вивчення громадської думки – це опосередкована форма консультацій органів державної влади з громадськістю щодо формування та реалізації державної політики. Результати вивчення громадської думки враховуються органами державної влади під час прийняття рішень та їх подальшої реалізації.

Контрольні запитання

- 1. Поняття та типи комунікацій.*
- 2. Комунікативна діяльність у публічному управлінні.*
- 3. Основні функції комунікативної діяльності.*
- 4. Складові комунікативної підсистеми публічного управління.*
- 5. Зовнішні та внутрішні функції комунікативної підсистеми публічного управління.*

1.4. Моделі комунікацій

Моделі комунікаційних процесів створюються для опису, перетворення і структурування інформації, вони будуються відповідно до досліджуваних комунікативних процесів. *Моделі комунікаційних процесів можна розділити на лінійні, або механістичні, і нелінійні.*

Однією з перших було розроблено *лінійну модель Лассвела* у 1948 році. Відповідно до формули Г. Лассвела, що відбиває структуру комунікативного процесу, акт комунікації розглядається як відповідь на запитання: хто – що повідомляє – за яким каналом – кому – з яким ефектом. У 1968 р. вчений розширив

версію своєї моделі, поставивши запитання, що допомагають вивчити комунікативний процес: хто, з яким наміром, в якій ситуації, з якими ресурсами, використовуючи яку стратегію.

Перевагою даної моделі є те, що вона представляє розгорнутий план комунікативної дії. Недолік моделі полягає в її монологічності, оскільки вона не передбачає зворотного зв'язку. Модель спирається на біхевіористичний підхід до комунікації як прямого впливу повідомлень комунікатора на адресата, оскільки він розглядається лише як об'єкт, що реагує на отриману інформацію.

Лінійна модель (шумова) Шеннона-Вівера розроблена в 1949 р. в математичній теорії зв'язку інженером К. Шенноном для опису комунікаційного процесу на основі засобів телефонного зв'язку. У. Вівер поширив цю модель на всі види комунікації, додавши в схему шум, який розуміється як будь-яка перешкода комунікації.

Модель комунікаційного процесу К. Шеннона складається з п'ятьох елементів: джерело інформації; передавач; канал передачі; приймач; остаточна мета. Представлена модель зазнала змін, щоб відповідати іншим областям дослідження. Перетворена модель включає шість компонентів: джерело, пристрій кодування, повідомлення, канал, декодер і приймач. Спрощена модель комунікації зображена на рис. 1.4.

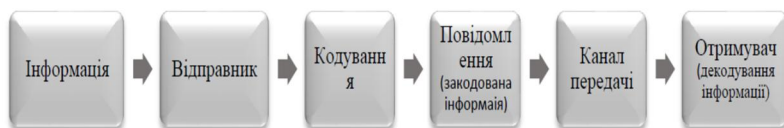


Рис. 1.4. Модель комунікаційного процесу Шеннона-Вівера

В рамках цієї моделі обмін інформацією починається з формулювання ідеї або вибору інформації, яка потребує відправлення. Відправник вибирає значущу ідею, яка стає предметом

обміну. Попередньо відправник повинен за допомогою символів закодувати свою думку, перетворивши її в повідомлення.

Наступним кроком є вибір каналу передачі відповідно до типу символів кодування. У разі невідповідності каналу ідеї ефективність обміну різко знижується. Завершальний етап комунікації – це декодування повідомлення, переклад закодованих думок відправника в інформацію для одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають той самий сенс і для одержувача, то комунікацію можна вважати успішною. З точки зору керівника обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, в результаті чого отримано очікувану реакцію.

Перевагою лінійної моделі є те, що з її появою виникло уявлення про швидкість і кількість інформації, що передається. На основі цієї моделі розроблялися теорії комунікації в техніці та суспільстві (кінець 60-х–початок 70-х років), згідно з якими комунікація розглядалася як діяльність, спрямована на підготовку, передачу і збереження інформації в межах різних організаційних структур.

Обмеження моделі полягають у тому, що вона абстрагується від змісту (сенсу) переданої інформації, зосереджуючись переважно на її кількості. Відповідно до її механістичності відображає технічні способи комунікації. Людина включена в модель лише як джерело/приймач інформації. Крім того, комунікативний процес розглядається як лінійний (односпрямований), де відсутній зворотний зв'язок.

У 1954 р. вчені з США *В. Шрамм* і *Ч. Осгуд* запропонували циркулярну (замкнуту), збалансовану модель комунікаційного процесу, в якій відправник і одержувач інформації виступають рівноправними партнерами. Велике значення надається зворотному зв'язку між ними, що врівноважує прямий зв'язок: кодування –

повідомлення – декодування – інтерпретація – кодування – повідомлення – декодування – інтерпретація. Перевагою цієї моделі є те, що вона може саморегулюватися за рахунок зворотного зв'язку.

Недоліком є те, що ця модель створює помилкову ілюзію “рівноправності” сторін у процесі комунікації.

Лінійні моделі спрощують розуміння послідовності подій. Однак в реалії комунікація являє собою складну багаторівневу систему, в тому числі і через те, що дії суб'єктів, які обмінюються інформацією, не завжди є логічними і послідовними. Або інформація, створена в одному місці, а через певний час приймається в іншому місці одержувачем, як, наприклад, це відбувається під час обміну повідомленнями за допомогою технічних засобів.

Лінійні моделі в більшості випадках не відображають реальний стан системи. На практиці часто відбувається не просто послідовний обмін інформацією, а протікають більш складні процеси, що залучають до своєї структури не тільки людей, а їх думки, почуття, відносини, соціальний досвід, емоційно-психічний стан тощо. Інакше кажучи, між комунікантами існує актуальна соціальна ситуація.

Найбільш поширена нелінійна модель комунікації розроблена *Теодором Ньюкомбом*. Ця модель має назву інтеракціоністська (соціально-психологічна). Автор запропонував враховувати як відносини, які складаються між індивідами, що спілкуються, так і ті, які звернені до об'єкта розмови. Ця модель описує комунікацію як більш складний процес, де відправник та одержувач постійно міняються місцями. Вона враховує зворотний зв'язок, тобто реакцію одержувача на повідомлення. Зворотний зв'язок може бути усним, невербальним або письмовим.

Однією з найбільш релевантних моделей комунікаційного процесу можна вважати модель *Вестлі і Макліна*. Концептуальна модель комунікативних досліджень Вестлі і Макліна була створена з метою впорядкування існуючих результатів досліджень і спрощення їх використання. У цій моделі автори спробували

встановити, яким чином за допомогою комунікації може бути задоволена потреба соціального суб'єкта в орієнтації щодо деякого об'єкта в умовах різної інформаційної доступності останнього.

Ця модель описує як міжособистісну, так і масову комунікацію, розкриває функціональну роль масмедіа в забезпеченні потреби реципієнта (аудиторії) в інформації. Головна перевага моделі – у вигідному поєднанні широких можливостей опису найбільш складних комунікативних ситуацій і збереження простоти і взаємозв'язку елементарної тріади взаємин двох суб'єктів щодо зовнішнього об'єкта.

Відомою є також трансакційна модель комунікації, розроблена *Бернардом Л. Вулом*, яка описує комунікацію як динамічний процес спільного створення значення між людьми. На відміну від лінійної моделі, яка розглядає комунікацію як односпрямований процес передачі інформації від відправника до одержувача, трансакційна модель фокусується на взаємодії між людьми.

Переваги трансакційної моделі полягають в тому, що вона допомагає зрозуміти складність комунікації, враховує вплив соціальних контекстів на комунікацію, підкреслює важливість невербальної комунікації та має багато практичних застосувань.

Однак трансакційна модель може бути складною для розуміння, не завжди враховує індивідуальні особливості людей та не завжди може пояснити, чому люди спілкуються певним чином.

Важливо зазначити, що жодна з моделей комунікації не є абсолютно точною. Кожна з них описує лише певні аспекти комунікаційного процесу. На практиці комунікація зазвичай є складною та багатогранною, і на неї може впливати багато різних чинників. Вибір моделі комунікації, яку слід використовувати, залежить від конкретної ситуації.

Контрольні запитання

- 1. Моделі комунікаційних процесів.*
- 2. Лінійна модель комунікації Лассвелла: переваги та недоліки.*
- 3. Шумова модель комунікації Шеннона-Вівера: переваги та недоліки.*

4. *Циркулярна модель комунікаційного процесу В. Шрамма і Ч. Осгуда: переваги та недоліки.*
5. *Нелінійні моделі комунікації Ньюкомба та Вестлі та Макліна.*
6. *Трансакційна модель комунікації Бернарда Л. Вула.*

1.5. Комунікаційний процес та забезпечення його ефективності у публічній сфері

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета – забезпечити передачу і розуміння інформації, що є предметом обміну. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони відіграють у ній активну роль.

Комунікаційний процес – це взаємодія сукупності елементів.

Базові елементи комунікаційного процесу:

1. Відправник – особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її.
2. Кодування – процес перетворення інформації у знаки і символи з метою пересилання.
3. Повідомлення – безпосередньо інформація.
4. Комунікативні канали – засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі).
5. Шум – природні та штучні перешкоди, що впливають на комунікативний процес.
6. Декодування – процес, під час якого одержувач повідомлення перетворює одержаний сигнал на повідомлення шляхом розпізнавання символів та знаків, за допомогою яких була закодована інформація.
7. Одержувач (адресат) – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.
8. Зворотний зв'язок – повідомлення-відгук на одержане повідомлення.

Мета комунікаційного процесу – забезпечення взаєморозуміння людей, що беруть участь в інформаційному обміні.

Формування ідеї. З цього завжди починається обмін інформацією, а також з відбору інформації для повідомлення. Відправник вирішує, яку саме ідею він хоче повідомити своєму адресатові. Це дуже важливо в тому випадку, коли необхідно вирішити задачу швидко й домогтися розуміння всіх співробітників у технології вирішення завдання.

Кодування інформації. Щоб ідея була зрозуміла, відправник повинен за допомогою спеціальних символів закодувати інформацію, щоб надати їй певну форму. Як такі символи можуть використовуватися різні слова, малюнки, графіки, інтонації в голосі або жести.

Вибір каналу зв'язку і передача повідомлення. Відправник вибирає відповідний канал зв'язку для того, щоб закодоване повідомлення було доставлено одержувачу. У деяких випадках відправник змушений вибирати кілька каналів зв'язку, щоб бути впевненим у доправленні повідомлення одержувачу.

Декодування і сприйняття інформації – це процес перекладу символів повідомлення в думці одержувача. Якщо символи, що використовуються відправником, мають для одержувача таке ж значення, то він правильно зрозуміє зміст повідомлення і закладену в ньому ідею.

Інтерпретація повідомлень. На цьому етапі відправник і одержувач міняються місцями: одержувач стає відправником, формуючи свою відповідь, в якій міститься його інтерпретація отриманого повідомлення.

Передача (відправка) підтвердження (зворотний зв'язок). Сформульована відповідь передається одержувачу по обраному каналу зв'язку і тим самим замикається процес комунікацій.

У цей час здійснюється інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність системи публічного управління. Діяльність органів публічного управління пов'язана з безперервною циркуляцією інформації, де комунікаційний процес представлений трьома підсистемами: *керуючою підсистемою*, що включає в себе державні структури, які відповідають за ефективність прийняття і реалізацію управлінських

рішень, *керованою підсистемою* – громадянське суспільство, суб'єкти підприємницької діяльності, професіонали в конкретній галузі, що залучаються в процес формування та аналізу альтернатив, які розглядаються в процесі прийняття суспільно значущих управлінських рішень, та *підсистемою інформаційно-комунікаційної взаємодії* – прямі і зворотні, горизонтальні і вертикальні діалогові взаємини різноманітних інститутів громадянського суспільства, держави і бізнесу.

Комунікаційний процес в публічному управлінні – це цілеспрямована взаємодія між органами державної влади та суб'єктами суспільних відносин, що ґрунтується на обміні інформацією, ідеями та думками з метою досягнення спільних цілей та забезпечення ефективного функціонування держави.

Результативність системи публічного управління корелює з ефективністю виконання принципу зворотного зв'язку, що обумовлює потенціал системи щодо адаптації до трансформацій у зовнішньому середовищі (рис. 1.5).

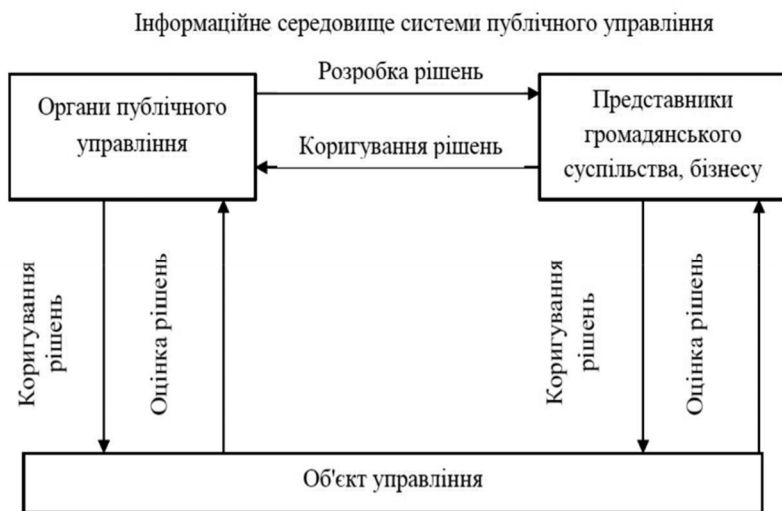


Рис. 1.5. Комунікаційний процес в системі публічного управління

На думку П. Друкера, процес комунікації не залежить від змісту інформації. По суті, ідеальні комунікації повинні представляти собою “обмін досвідом” в чистому вигляді. Головна умова ефективного спілкування – правильне сприйняття, а не інформаційна насиченість.

Отже, велику увагу необхідно приділити такому структурному елементу комунікаційного процесу, як канал зв'язку, який є засобом передачі інформації. Отже, акцентувати на впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, від використання яких можна отримати такі переваги, як зниження тимчасових витрат, запобігання випадків спотворення інформації, поліпшення ефективності управління комунікаційним процесом.

У сучасних умовах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є можливим використання нових інструментів підвищення гласності, відкритості, транспарентності системи публічного управління, що сприяють активному залученню громадянського суспільства і бізнес-структур до процесу публічного управління не тільки з метою здійснення функції контролю щодо діяльності органів публічної влади, а й використання інтелектуального потенціалу населення з метою вирішення соціально значущих проблем.

Контрольні запитання

- 1. Мета комунікаційного процесу.*
- 2. Базові елементи комунікаційного процесу.*
- 3. Формулювання ідеї та кодування інформації.*
- 4. Вибір каналу зв'язку і передача повідомлення.*
- 5. Декодування і сприйняття інформації.*
- 6. Інтерпретації повідомлень.*
- 7. Передача підтвердження (зворотний зв'язок).*

1.6. Форми обміну інформацією в організаціях

Процес обміну інформацією в організаціях умовно можна розділити на дві категорії: планована, або формальна передача інформації, і непланована, або неформальна передача інформації.

Формальна та неформальна комунікація – це два важливі типи спілкування, які використовують в різних ситуаціях.

В кожній організації існує певна офіційна структура, з допомогою якої відомості передаються за призначенням. Формальна комунікація ґрунтується на чітко визначених правилах та нормах. Вона використовується в офіційних середовищах на робочому місці. Водночас вона може доповнюватися великою кількістю інформації, передача якої відбувається від бажання і навіть нетерпіння працівників поділитися нею один з одним навіть тоді, коли це офіційно не дозволено або навіть заборонено.

Деякі характеристики формальної комунікації:

- використання офіційної грамотної мови, чітких і лаконічних речень;
- дотримання правил професійного етикету;
- використання письмових каналів комунікації: електронні листи, звіти, накази тощо;
- підпорядкування ієрархії: комунікація відбувається згідно з ієрархічною структурою організації.

При формальній передачі інформації адміністративні інструкції звичайно обумовлюють, хто кому може писати, хто кому повинен доповідати і в яких випадках, хто видає інформацію, яка інформація повинна бути зібрана і на якому етапі, що конкретно необхідно зробити та ін.

Одним з важливих способів формалізації передачі відомостей є використання стандартизованих форм (бланків), в які і вноситься інформація. В багатьох організаціях в доповненні до форм звітності є бланки заяв, визначені форми особистих анкет тощо. Стандартні форми дають переваги ініціатору інформації, що передається: коли людина знову і знову пише постійно текст, який повторюється, то впровадження в оборот відповідного бланку значно економить час. Бланки вигідні також отримувачу інформації: використовуючи форму, він може уточнити, які саме відомості йому необхідні в роботі.

Головний недолік будь-якої стандартної форми полягає у відсутності в ній гнучкості. Оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і яким чином необхідно передати, то вона повідомить і неправдиву інформацію, коли матеріал не відповідає формі.

Серед правил, якими організації користуються при внутрішньому обміні інформацією, особливе значення мають:

1. Вимога періодичних звітів. Від співробітника можуть вимагати подавати звіти про роботу за день, тиждень, місяць, рік, не уточнюючи повністю його форми або змісту. Інколи принагідним випадком для звітів є регулярні збори співробітників.

2. Часткова деталізація форм або змісту інформації, яка передається.

3. Деталізація каналів розсилань інформації, адресів розсилки, допуску до інформації. Правила можуть також визначати, хто повинен готувати, перевіряти і схвалювати перед відправкою різні види інформації.

4. Сортування вхідної інформації. Правила можуть ставити в обов'язок працівникам відповідного підрозділу організації читати вхідну інформацію і направляти її відповідальним особам в цій організації.

Формальний обмін інформацією ефективний тільки тоді, коли члени цієї організації приймають його як обов'язковий. Ця система має свої обмеження — неможливо формалізувати все, що відбувається в організації. Такий обмін не може виразити реальні потреби організації через свою повільність і негнучкість. Щоб бути ефективним, обмін інформацією повинен бути ширшим, ніж офіційна схема.

Ці труднощі приводять до зростання *неформальної системи передачі інформації*, яка доповнює формальну. Неформальна комунікація ґрунтується на особистих стосунках та взаєморозумінні. Неформальна передача інформації охоплює будь-яку інформацію поза офіційними каналами. Вона включає внутрішньо-

організаційні розмови, чутки, спілкування зі співробітниками важливих підрозділів, керівниками для того, щоб мати можливість використовувати їх для впровадження своїх ідей, пропозицій та ін.

Характеристиками неформальної комунікації є:

- використання невимушеної мови, розмовних виразів;
- недбале ставлення до правил етикету;
- використання усних каналів комунікації;
- відсутність ієрархії, так як комунікація відбувається на рівних правах.

Розвинена система неформальної передачі інформації, яка доповнює формальну, часто дає можливість організації швидше, ніж за офіційною процедурою, пристосуватися до зміни умов, а також виконувати свої завдання більш оперативно. При цьому співробітники можуть досягти повноти розуміння, що було б неможливо за наявності лише формальної системи.

Від розміру в основному залежить, наскільки можливо покладатися на неформальну систему передачі інформації. На формальну передачу інформації великі організації повинні покладатися більшою мірою, ніж малі. Діяльність великих організацій не може залежати від того розуміння інформації, яке складається в результаті безпосередніх особистих взаємовідносин співробітників.

Важливо використовувати як формальну, так і неформальну комунікацію залежно від ситуації. Формальна комунікація підходить для офіційних ситуацій, коли важливо донести чітку та лаконічну інформацію. Неформальна комунікація підходить для невимушених ситуацій, коли важливо налагодити стосунки та створити атмосферу довіри.

Контрольні запитання

- 1. Планована або формальна передача інформації: переваги і недоліки.*
- 2. Неформальна система передачі інформації: переваги і недоліки.*
- 3. Основні правила при внутрішньому обміні інформацією.*

Література до розділу 1

1. Арістова І. В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Бандурки О. М.: монографія. – Харків: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. – 368 с.
2. Губерський Л. В. Інформаційна політика України: європейський контекст: монографія / Л. В. Губерський, Є. Є. Камінський, Є. А. Макаренко та ін. – Київ: Либідь, 2007. – 360 с.
3. Державна служба: підручник: у 2 т. – Київ; Одеса: НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
4. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Інформаційна мобільність як комунікаційний потенціал демократичного розвитку України. *Наукові інновації та передові технології. Сер.Управління та адміністрування*. – Київ, 2024. – № 6(34). – С. 102–113.
5. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.
6. Дубов Д. В., Ожєван О. А., Гнатюк С. Л. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості. Аналітична доповідь. – Київ: НІСД, 2010. – 29 с.
7. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія / С. Г. Соловійов та ін.; заг. ред. проф. Н. В. Грицяк. – Київ: К.І.С., 2015. – 320 с.
8. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади: монографія / В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, А. В. Дуда та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. – Київ: КП “Компринт”, 2018. – 364 с.
9. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. посіб. / Н. М. Драгомирецька, К. С. Кандагура, А. В. Букач. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. – 180 с.
10. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації / Г. Г. Почепцов. – 2-ге вид., допов. – Київ: Видавн. центр “Київ. ун-т”, 1999. – 307 с.
11. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI.
12. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII.

Розділ 2

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РІЗНИХ РІВНЯХ ІЄРАРХІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

- 2.1. Типологія комунікацій у публічному управлінні та їх характеристика.
- 2.2. Взаємозв'язок вербальної та невербальної комунікації.
- 2.3. Структура організаційних комунікацій. Зовнішні та внутрішні комунікації.
- 2.4. Базові типи комунікаційних мереж.
- 2.5. Вплив організаційних структур управління на здійснення комунікацій.
- 2.6. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Комунікація у процесі розробки та прийняття управлінських рішень.

2.1. Типологія комунікацій у публічному управлінні та їх характеристика

В управлінській діяльності комунікативні навички та риторичні здібності відіграють важливу роль. Адже від того, наскільки керівнику вдасться налагодити взаємодію з підлеглими та колегами, переконати у необхідності виконання прийнятих управлінських рішень, залежить ефективність діяльності організації загалом чи її окремих структурних одиниць.

Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації. Їх сутністю є взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.

Комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями та думками між людьми. Це динамічний процес, який передбачає не лише передачу повідомлення, але й його сприйняття та інтерпретацію.

Комунікації класифікують за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

1) *комунікації між організацією і зовнішнім середовищем.* Наприклад, з державою обмін інформацією відбувається через звіти, з політичною системою – через лобі в парламенті. Під

впливом зовнішнього оточення організовують наради, обговорення, телефонні переговори, готують службові записки, відео-стрічки, звіти та ін.;

2) *організаційні комунікації*, які можуть здійснюватись:

– від вищих рівнів управління до нижчих (“зверху – донизу”).

Наприклад, начальник оголошує підлеглим управлінням план роботи на робочий тиждень, поточні завдання тощо;

– від нижчих рівнів управління до вищих (“знизу – догори”).

Так надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, порушення, проблеми тощо;

– між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо);

– між менеджером (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації залежать від характеру діяльності, побудови, розмірів, можливостей організації тощо. Завадити таким комунікаціям можуть: деформація повідомлень на різних етапах передачі інформації, інформаційні перевантаження у системі комунікацій, громіздка структура управління організацією тощо;

3) *міжособистісні комунікації* (виникають між окремими працівниками). Ускладнювати їх можуть неповне “прийняття працівником інформації; невербальні перепони (погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.); поганий зворотний зв’язок. Для усунення таких проблем необхідно пояснювати, обґрунтовувати свої ідеї, стежити за власними жестами, позами, інтонаціями, бути уважними до працівників, враховувати соціально-психологічний клімат у колективі, підтримувати якісний зворотний зв’язок тощо.

За способом виникнення:

1) *формальні* (офіційні). Вони створюються керівництвом організації для досягнення її цілей, забезпечення взаємодії між структурними ланками;

2) *неформальні*. Встановлюються на основі особистих стосунків в організації, як правило, в межах неформальних груп.

За способом передавання інформації:

1) *вертикальні комунікації*. Такими є комунікації між рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) в обох напрямках. За їх допомогою керівники доводять підлеглим завдання, делегують повноваження, викладають інструкції, інформують про методи, терміни та параметри виконання окремих робіт. Зворотний зв'язок при цьому спрямований на узгодження, інформування про проблеми, можливість виконання певних робіт, зміну ситуації на місцях тощо. Як свідчать дослідження, до керівників організацій доходить лише до 10% переданої їм робітниками інформації;

2) *горизонтальні комунікації*. Здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;

3) *діагональні комунікації*. Їх суб'єктами є особи, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень.

За способом здійснення:

1) *вербальні* (словесні) комунікації. Здійснюються через розмови, усні заяви, повідомлення тощо;

2) *невербальні* (несловесні) комунікації. Вони відбуваються з використанням мови жестів (погляду, виразу обличчя, посмішки тощо). Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити, наскільки він відвертий, які його правдиві наміри, чи приємне йому це спілкування тощо. Особливу роль відіграє знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями.

Залежно від методу:

1) *пряма комунікація*: спілкування, яке відбувається безпосередньо між відправником та одержувачем. Вона є одним з найважливіших інструментів ефективного публічного управління, адже дозволяє: будувати довіру, збільшити прозорість, підвищити залученість, вирішувати проблеми. Важливо, щоб пряма комунікація

була двосторонньою. Це означає, що органи влади повинні не лише надавати інформацію громадянам, але й дослухатися до їхніх думок та пропозицій.

2) *непряма комунікація*: спілкування, яке відбувається через посередника. Існує багато різних типів посередників, які можуть використовуватися в непрямій комунікації в публічному управлінні, а саме: ЗМІ, лідери громад, експерти, представники неурядових організацій.

Непряма комунікація може використовуватися в публічному управлінні, коли пряма комунікація неможлива, наприклад, якщо громадяни не мають доступу до органів влади або тема є занадто конфліктною. Також непряма комунікація використовується, коли необхідно досягти більшої аудиторії або додати повідомленню авторитетності та переконливості.

Контрольні запитання

1. *Класифікація комунікацій за сферою охоплення.*
2. *Класифікація комунікацій за способом виникнення.*
3. *Класифікація комунікацій за способом передавання інформації.*
4. *Класифікація комунікацій за способом здійснення.*
5. *Суть вертикальних, горизонтальних та діагональних комунікацій.*
6. *Вербальні та невербальні комунікації.*
7. *Пряма та непряма комунікації.*

2.2. Взаємозв'язок вербальної та невербальної комунікації

Для здійснення своєї діяльності керівник повинен постійно проводити обмін інформацією. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності і є сполучним процесом в управлінні.

Передача інформації може бути здійснена як вербальними, так і невербальними засобами.

Вербальне спілкування – усне, словесне спілкування, учасники якого обмінюються висловлюваннями щодо предмета спілкування.

Вербальна комунікація використовує як знакову систему людської мови, так і природну звукову мову, тобто систему фонетичних знаків. За допомогою мови здійснюються кодування і декодування інформації: комунікатор у процесі говоріння кодує, а реципієнт у процесі слухання декодує цю інформацію.

Загальні правила мовної комунікації:

1. Висловлення повинне вмещати в себе рівно стільки інформації, скільки необхідно для виконання поточних цілей спілкування; надмірна інформація іноді вводить в оману, викликає запитання і роздуми, які не стосуються справи.

2. Висловлення повинне бути по можливості правдивим: намагайтеся не говорити те, що не вважаєте неправильним, помилковим; не кажіть те, для чого у вас немає достатніх приводів.

3. Висловлення повинне бути релевантним, тобто відповідати предмету розмови: намагайтеся не відходити від теми.

4. Висловлення повинне бути ясним: уникайте незрозумілих виразів, неоднозначності, зайвого багатослівності.

Невербальне спілкування, широко відоме як “мова жестів”, включає в себе такі форми самовираження, які спираються не на слова та інші мовні символи, а проявляються за допомогою поз, міміки, жестів тощо. У процесі такого спілкування відбувається обмін інформацією, формування власного образу, думки партнера, здійснення впливу на нього без використання мовних засобів. Невербальне спілкування – це така форма спілкування, яка не спирається на слова та інші мовні символи.

Невербальне спілкування – це процес взаємодії між людьми, що реалізується за допомогою знакових систем (міміки, жестів, пантоміміки, простору, кольору, одягу тощо).

Невербальні засоби спілкування доповнюють вербальну мову, характеризують емоційні стани партнерів зі спілкування, створюють психологічний контакт між партнерами.

За дослідженнями психологів, у процесі спілкування від 60 до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів.

Типи невербальної комунікації:

- мова тіла (зоровий контакт, міміка, жести, поза, дотик);
- парамова (невербальні звуки – висота голосу, гучність, швидкість мови, якість, інтонація);
- використання простору (використання акустичного простору, території);
- навички самопрезентації (зовнішній вигляд, сприйняття часу, запах).

Невербальне спілкування разом із засобами мови забезпечує створення, передавання і сприйняття повідомлень.

Формами невербального спілкування є міміка, постава, жести, умовні сигнали.

Міміка – вирази обличчя, спричинені рухами його м'язів, які виражають здивування й байдужість, страх і радість, задоволення й незадоволення, гнів і спокій, порозуміння і його відсутність тощо і є міжнародним засобом спілкування.

Постава – звичне положення тіла людини під час сидіння, ходіння тощо; властива манера триматися. Пози формуються тілом, руками, ногами і символізують соціальний стан або конкретну ситуацію, в якій перебуває людина.

Жести – рухи, виконувані переважно руками, іноді й ногами. Мова жестів надзвичайно виразна. Почувши, наприклад, неприємну звістку, людина інстинктивно витягує перед собою руку з розкритою назовні долонею, символічно намагаючись відштовхнути небажану інформацію. Якщо інформація складна, її необхідно обміркувати, співрозмовник береться руками за голову або потирає потилицю. Багато людей, знаючи, що жести підсвідомо можуть продемонструвати справжні почуття, міцно стискають руки або ховають їх під стіл. Керівник повинен уміти правильно тлумачити підсвідомі сигнали співрозмовника, водночас бути стриманим, оскільки надмірне жестикулювання може роздратувати партнера, виявити істинне розуміння проблеми, про яке співрозмовнику не варто знати.

Умовні сигнали – побудовані на основі усного мовлення системи передавання повідомлень за допомогою жестів, зрозумілих лише для певного кола осіб. Як правило, такі сигнали виробляються у вузьких професійних групах.

У процесі управління керівникам слід намагатися контролювати зовнішні прояви власних емоцій і правильно тлумачити міміку, пози, жести співрозмовника, доповнюючи отриману словесну інформацію невербальною.

Змістом діяльності управлінця є здійснюване в інтересах організації ділове спілкування. Він постійно контактує з багатьма людьми в організації і поза нею. Для забезпечення ефективності діяльності йому необхідно вміло обирати таку форму ділового спілкування, яка гарантувала б найвищий результат для організації.

Вчитись розуміти мову невербальних сигналів важливо з кількох причин.

По-перше, словами можна передати тільки фактичні знання, але, щоб висловити почуття, одних слів часто буває недостатньо.

По-друге, знання цієї мови показує, наскільки ми вміємо володіти собою. Якщо мовцеві важко впоратися з гнівом, він підвищує голос або відвертається. Невербальна мова розкаже про те, що люди думають про нас у дійсності. І, нарешті, невербальне спілкування цінне тим, що воно, як правило, спонтанне і виявляється несвідомо. Тому, незважаючи на те, що люди зважують свої слова та іноді контролюють міміку, часто можливий “витік” приховуваних почуттів через міміку, жести, інтонацію і забарвлення голосу, що є інструментами невербального спілкування.

Відмінності між вербальною і невербальною комунікацією.

Основні характеристики вербальної комунікації:

1. Абстрактність:

- передача повідомлення може відбутися і за відсутності комунікатора (переказ, письмовий текст);
- можливе обговорення явищ, що не відносяться безпосередньо до певної ситуації;

– можливе використання абстрактних понять: рід, час, вид, кількість, можливість, відмінність

2. Дискретність.

Складові елементи вербального повідомлення – букви, слова, речення, фрази – чітко відокремлені один від одного, їх співвідношення підпорядковане певним правилам.

3. Визначеність.

Вербальне повідомлення легко кодується і декодується. Між носіями мови існує певне порозуміння щодо форми, значення і вживання мовних одиниць.

4. Лінійна тимчасова послідовність:

– елементи вербального повідомлення слідуєть один за одним;

– декодування вербального повідомлення здійснюється за елементами

5. Усвідомленість, довільність. Вербальні висловлювання в значній мірі усвідомлені, їх легше піддати аналізу, оцінити, зрозуміти, проконтролювати.

Основні характеристики невербальної комунікації:

1. Конкретність:

– передача повідомлення може відбутися тільки в присутності комунікатора;

– комунікація пов'язана з безпосередньою ситуацією спілкування;

– використання абстрактних понять ускладнене.

2. Континуальність (безперервність, постійність)

Невербальні повідомлення важко розкласти на окремі одиниці.

3. Вірогідність.

Невербальне повідомлення важко піддається декодуванню. Невербальна мова набагато більш нестійка і варіативна, що проявляється як в самих одиницях, так і в правилах їх комбінування.

4. Просторово-часова цілісність:

– кілька елементів невербального повідомлення можуть передаватися одночасно;

– невербальне повідомлення декодується цілком, тобто реципієнт не ділить його на окремі елементи.

5. *Неусвідомленість, мимовільність.* Невербальна комунікація спонтанна, мимовільні рухи переважають над довільними, неусвідомлювані над усвідомлюваними

Значення мови невербального спілкування:

1. Словами можна передати тільки фактичні знання. Почуття не піддаються словесному вираженню, а передаються мовою невербального спілкування;

2. Знання мови невербального спілкування допомагає володіти (керувати) собою;

3. Невербальне спілкування спонтанне і виявляється несвідомо, тому можлива “передача” почуттів, які ховаються за мімікою, жестами, інтонацією і тембром голосу. Невербальне спілкування допомагає переконатися у правильності сказаного словами.

При інтерпретації невербальних сигналів необхідно враховувати таке:

– збіг вербальних і невербальних сигналів;

– відмінність розуміння жестів залежно від ситуації та культури;

– індивідуальність людини;

– соціальний статус людини, а так само соціальну роль;

– національні і регіональні відмінності.

Змістом діяльності керівника є здійснюване в інтересах організації спілкування. Він постійно контактує з багатьма людьми в організації і поза нею. Для забезпечення ефективності діяльності йому необхідно вмело вибирати таку форму ділового спілкування, яка гарантувала б найкращий результат для організації.

Контрольні запитання

1. *Правила мовної комунікації.*

2. *Вербальне спілкування.*

3. *Невербальне спілкування.*

4. *Типи невербальної комунікації.*

Відмінності між вербальною та невербальною комунікацією.

2.3. Структура організаційних комунікацій. Зовнішні та внутрішні комунікації

Організаційні комунікації – це вид інформаційних взаємодій, в які вступають члени організацій для досягнення поставленої мети. Комунікаційні потоки є основою управлінської діяльності. Вони надають організації як системі цілісний характер, так як через обмін інформацією пов'язують всі елементи організації в єдине ціле, допомагають вирішенню нагальних завдань. Можна вважати, що організаційна система є комунікативною.

Комунікації в організаціях вивчають з точки зору їх структури та розвитку. Структуру організаційних комунікацій становить взаємодія їх елементів. Розвиток комунікацій проявляється, зокрема, у різних видах комунікативної поведінки або комунікативної активності персоналу.

Ефективна структура організаційних комунікацій ґрунтується на чітких цілях, продуманих каналах, взаємній повазі та відкритому спілкуванні.

Розглянемо структуру організаційних комунікацій.

Основними елементами комунікаційної структури організації є:

- зовнішні і внутрішні комунікації;
- безпосередні (обличчям до обличчя) та опосередковані (через посередника: телефон, розпорядження, факс, лист) комунікації;
- формальні, неособисті (ті організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними обов'язками, інструкціями; а також звіти, накази) і неформальні, особисті (засновані на особистих симпатіях і інтересах);
- комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.) І некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, оформляються спонтанно);

– міжособистісні (індивід – індивід), міжгрупові (підрозділ – підрозділ) та організаційні (організація – організація, організація – зовнішнє середовище);

– електронні та неелектронні;

– монокультурні (між учасниками однієї культури) і мультикультурні (між різними культурними аудиторіями);

– локальні, регіональні, національні, глобальні – за масштабами здійснення комунікаційних взаємодій.

Наведемо характеристику найбільш важливих типів організаційних комунікацій.

Зовнішні комунікації спрямовані назовні, на зовнішнє середовище. Мета зовнішніх комунікацій – забезпечити ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, представленими групами та організаціями, зацікавленими в успішній роботі організації. Різновиди зовнішніх комунікацій: прес-релізи, зв'язку із споживачами, постачальниками, конкурентами, державними, недержавними та громадськими організаціями, проведення рекламних компаній, днів відкритих дверей.

Внутрішні комунікації спрямовані у внутрішнє середовище організації, коли джерело і одержувач інформації знаходиться в самій організації. Різновиди внутрішніх комунікацій: корпоративні сайти і видання, дошки оголошень тощо.

Зазначені різновиди комунікацій – це взаємодії з внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями.

Внутрішні комунікації, у свою чергу, поділяють на вертикальні, горизонтальні і діагональні; вертикальні – на висхідні та низхідні.

Висхідні комунікації – це повідомлення, що посилаються з нижчого рівня організації на вищий. Багато організації зацікавлені сьогодні в створенні подібних каналів зв'язку між адміністрацією і співробітниками. Працівникам завжди приємно бути почутими керівництвом, а це мотивує їх до більш ефективної праці. Основні типи послань висхідній комунікації пов'язані з проблемними

ситуаціями. Такі послання інформують адміністрацію про які-небудь проблеми розвитку відділів.

Подібні послання можна розділити таким чином:

- пропозиції, пов'язані з поліпшенням на робочому місці, у відділі або організації в цілому;
- звіти про роботу окремих співробітників або відділу;
- скарги працівників на колег або безпосередніх керівників.

У сучасному світі багато організацій намагаються полегшити висхідні комунікації, тобто зворотний зв'язок. Для цього адміністрація використовує такі механізми, як дні відкритих дверей; особисті зустрічі; премії і доплати до основного заробітку; опитування громадської думки; дизайн та інтер'єр офісів.

Багато керівників середньої ланки в ієрархічних організаціях не зацікавлені в тому, щоб негативна інформація, яка завжди є у співробітників, стала б надбанням вищого керівництва. Адже рядові виконавці не завжди можуть розуміти і зіставляти всі аспекти розвитку підрозділу і організації в цілому, їхні знання завжди обмежені, і деколи вони готові критикувати все і вся. Разом з тим сьогодні багато працівників є експертами в окремих областях розвитку відділу або організації, і до їх компетентної думки можна не прислухатись. Вирішення цієї суперечності має здійснюватися з урахуванням аналізу конкретної ситуації. Крім того, в сучасній організації її вирішенню допомагають обіди, вечери, корпоративні свята, дні народження, що проводяться спільно з адміністрацією.

Спадні комунікації – це повідомлення, що направляються вищим керівництвом підлеглим.

Різновиди низхідних повідомлень такі:

- роз'яснення цілей компанії. У подібних повідомленнях керівники середньої ланки пояснюють працівникам їх завдання та конкретні дії, спрямовані на реалізацію стратегії компанії, а вище керівництво, розробляючи подібні повідомлення, розмежовує повноваження відділів у реалізації стратегічних цілей компанії;

– директиви. Ці повідомлення мають характер наказу, обов'язкового для виконання і пов'язаного з іншими напрямками діяльності організації;

– правила і процедури. Ці повідомлення дають опис конкретних дій в компанії і наступних вигід співробітників;

– оцінка результатів роботи. Тут оцінюється конкретна робота співробітників і відділів організації, а також її взаємозв'язок з результатами роботи всієї організації.

Спадні комунікації – різновид формальних і найдієвіших комунікацій в організації, однак, як показує практика, чверть повідомлень всередині цього каналу розсіюється. Розсіювання відбувається або у вигляді втрати повідомлення, або у вигляді спотворення його сенсу.

Приховування об'єктивної інформації про тенденції та проблеми розвитку організації породжує відчуженість працівника від процесу і продуктів своєї праці, а це також має свої наслідки: низьку продуктивність праці, скорочення заробітної плати, плинність кадрів тощо.

Таким чином, управлінці повинні продумано використовувати канали низхідній комунікації для оптимізації конкретних функціональних областей діяльності персоналу. Тільки там, де працівник є експертом, він може і повинен володіти необхідним для ефективної роботи обсягом інформації. Підвищення ефективності у низхідній комунікації може бути також пов'язане з вибором адекватного комунікативного каналу, відповідністю вербальних і невербальних повідомлень, підвищенням уваги до окремих проблем тощо. Все це підвищує точність передачі інформації на нижчі рівні організації.

Горизонтальні комунікації – це різні форми спілкування між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного підрозділу або між підрозділами: між заступниками керівника організації, керівниками відділів, підлеглими.

До різновидів горизонтальних комунікацій відносять:

– внутрішнє завдання. Цей вид повідомлень пов'язаний з виконанням внутрішніх завдань, поставлених перед конкретним підрозділом;

– зовнішнє завдання. Цей вид повідомлень пов'язаний з вирішенням спільних проєктів;

– зовнішнє інноваційне завдання. Подібні повідомлення направлені на спільну реалізацію змін для підтримки розвитку організації.

На структуру організаційних комунікацій впливають різні чинники, зокрема:

– розмір та структура організації. Більші та складніші організації, як правило, мають більш формалізовану структуру комунікацій;

– культура організації. Деякі організації більш ієрархічні, а інші більш горизонтальні. Це може впливати на те, як співробітники спілкуються один з одним;

– технології. Використання технологій, таких як електронна пошта, обмін повідомленнями та відеоконференції, може змінювати спосіб спілкування людей в організаціях.

Ефективна структура організаційних комунікацій має важливе значення для успіху будь-якої організації. Вона допомагає забезпечити, щоб інформація передавалася чітко, точно та своєчасно. Це також може допомогти покращити співпрацю, координацію та прийняття рішень.

Контрольні запитання

- 1. Організаційні комунікації.*
- 2. Зовнішні комунікації організації.*
- 3. Внутрішні комунікації організації.*
- 4. Висхідні та низхідні комунікації.*
- 5. Різновиди низхідних повідомлень.*
- 6. Різновиди висхідних повідомлень.*
- 7. Різновиди горизонтальних комунікацій.*

2.4. Базові типи комунікаційних мереж

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, горизонтальних і діагональних комунікацій.

Зазначені вище вертикальні (спадні і висхідні) і горизонтальні комунікаційні зв'язки в організації формуються в мережі.

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.

Найбільш поширеними мережами за типом структури є: ланцюгові (лінійні), зіркоподібні (колісні), загальноканалні (повноматричні).

Комунікаційна мережа являє собою щось на зразок комунікаційної структури організації, тому виникає проблема співвідношення комунікаційної та організаційної структур. Остання повинна направляти комунікаційні потоки в потрібному для організації напрямку. Існує також взаємозв'язок між розмірами організаційних підрозділів та розвитком мережі. Коли збільшується розмір групи, ускладнюються і комунікативні відносини в ній. Все це слід враховувати, оскільки якість побудови комунікаційної мережі впливає на ефективність діяльності підрозділів і організації в цілому.

Комунікаційну мережу можна розглядати як систему, що складається з таких елементів:

– вузли – люди або групи людей, які беруть участь у комунікації;

– зв'язки – канали, якими передається інформація між вузлами. Ці канали можуть бути формальними (наприклад, звіти, накази) або неформальними (наприклад, розмови, плітки);

– потік повідомлень – інформація, яка передається між вузлами.

Існує багато різних типів комунікаційних мереж, які можна класифікувати за різними критеріями, наприклад:

– за кількістю учасників – двосторонні (між двома людьми) або багатосторонні (між трьома або більше людьми);

– за структурою – централізовані (з одним домінуючим вузлом), децентралізовані (без чіткої ієрархії) або мережеві (з декількома вузлами, що мають однаковий рівень впливу);

– за метою – мережі, створені для обміну інформацією, прийняття рішень, вирішення проблем або просто для підтримки соціальних зв'язків.

Складність комунікаційних мереж пов'язана як з типом владних відносин в організації, так і зі складністю завдань, що вирішуються в організації. Для простих завдань підходять централізовані мережі комунікацій. Тут швидше і точніше вирішуються рутинні, відпрацьовані у минулому завдання, що не вимагають багато часу на обробку інформації та прийняття рішень, яке передається лідеру. Для складних комплексних завдань краще використовувати децентралізовані мережі, в яких інформація доступна всім членам команди, для пошуку найбільш прийняттого рішення.

На описану вище непросту структуру формальних комунікацій накладається мережа неформального спілкування. Неформальні комунікації не пов'язані з офіційними каналами і структурою організації, але саме неформальні зв'язки багато в чому визначають комунікативну поведінку, поєднуючи в єдине ціле всіх членів організації.

Розрізняють багато різновидів *неформальних каналів комунікації*. Як базовий вид традиційно виділяються особисті зв'язки.

Вони являють собою все різноманіття відносин, що виходять за межі функціональних, ієрархічних і організаційних. Особисті комунікації в організації – це безліч контактів, що дозволяють домагатися поставленої мети команді або організації. Працівники, що володіють розширеною системою особистих зв'язків і, отже, великим доступом до ресурсів, мають і більший вплив в організації і, як показують дослідження і прості життєві спостереження, домагаються кращих результатів. Спілкування в системі особистих зв'язків має бути цікавим і взаємозбагачувальним для обох сторін.

Неприйнятно мати тільки односторонню вигоду з особистих зв'язків. Ще раз підкреслимо, що розширення особистих зв'язків працівників в організації – складне завдання, вирішення якого має працювати як на організацію в цілому, так і на кожного конкретного працівника. Причому збільшення особистих контактів між працівниками не повинно пов'язуватися зі збільшенням кількості пліток і чуток.

Плітки і чулки повністю невикорінні, але особливо поширюються вони, коли формальна інформація недоступна. “Таємний телеграф” супроводжує нові призначення в організації і найбільш важливі стратегічні рішення. Він заповнює інформаційний вакуум, який спостерігається в періоди криз і змін.

Вважається, що до 70% всієї інформації в організації циркулює по мережах “таємного телеграфу”. Дослідження, спостереження й просто здоровий глузд свідчать, що дуже часто інформація, передана за допомогою “таємного телеграфу”, виявляється правильною на 90%.

Однією з найбільш нових і досить поширених феноменів у сфері неформальних комунікацій є прогулянкове управління. Цей тип неформальної комунікації заснований на досвіді деяких керівників, які отримують інформацію з розмов із працівниками. Спілкування з народом має кілька важливих смислів і позитивних наслідків.

Критеріями оцінки комунікативної структури є:

– чутливість як здатність організації бути сприйнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;

– гнучкість, що означає здатність до змін під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища;

– оперативність, тобто швидкість реакції менеджменту на отриманий сигнал;

– централізованість – зосередженість більшості елементів і комунікативних зв'язків в одному місці організаційного простору;

– життєздатність, яка надає властивість організації до досягнення поставленої мети;

– цілісність – кількість реальних контактів в організації щодо потенційних.

Для підвищення ефективності внутрішньої комунікації в групах і в організації в цілому конструюються комунікаційні мережі, особливості яких залежать від характеру вирішуваних завдань і стилю управління.

Контрольні запитання

1. *Поняття комунікаційної мережі.*

2

3. *Формальні та неформальні канали комунікації.*

4. *Критерії оцінки комунікативної структури.*

5. *Поширення чуток і пліток в організації.*

к

2.5. Вплив організаційних структур управління на здійснення комунікацій

а

д

н

Складна структура управлінської діяльності зумовлена спеціалізацією управлінського персоналу щодо виконання певних функцій, розмежування їх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно, на підприємствах проводять розподіл управлінської праці на функціональний, структурний, технологічний, професійно-кваліфікаційний види.

к

о
52
М

у

..

Функціональний розподіл управлінської діяльності ґрунтується на диференціації груп управлінців, які виконують однакові керівні функції. Відповідно, одні управлінські працівники спеціалізуються на роботах з планування, інші – щодо організації робіт з їх виконання, треті – є фахівцями з контролю і оцінювання роботи.

Структурний розподіл управлінської діяльності заснований на таких характеристиках підприємств, як організаційна структура та сфери діяльності. Вертикальний – побудований на ієрархії рівнів управління: нижчий, середній і вищий. Ураховуючи наявність рівнів управлінської ієрархії, цілі, завдання та змістовність, діяльності мають певні відмінності.

Керівники стратегічного рівня ухвалюють рішення, пов'язані з визначенням стратегії розвитку підприємства, пріоритетних завдань і цілей діяльності підприємства. Керівники середнього рівня відповідають за підготовку інформації, піддають її фільтрації для керівників вищої ланки.

В організації тактичний рівень управлінської діяльності займають керівники відділів підрозділів і служб. Вони також розробляють рішення, але в діяльності підпорядковані вищому рівню управління. Тому продуктом діяльності керівників середньої ланки може бути як інформація, підготовлена для ухвалення управлінських рішень, так і самі рішення, але менш значущі за розроблені для вищого керівництва.

Керівники нижчого рівня відповідають за безпосереднє використання ресурсів, які їм виділені. Вони управляють виконавцями виробничих завдань, забезпечують збирання та аналіз інформації щодо реалізації рішення, контролюють процес реалізації. На керівників нижчого рівня лягає важлива функція обліку.

Ієрархія – це розташування частин або елементів цілого у порядку від вищого до нижчого, яка характеризується рівнями, кількість яких тим більша, чим складніша система. Якщо розгля-

дати ієрархії управління, можна виділити управління підприємством, відділом тощо. За такої побудови система управління кожного рівня є об'єктом управління для вищої ланки і суб'єктом управління для структур, які їй підпорядковані. Ієрархія управління передбачає певну автономію управління на кожному рівні в ухваленні рішень щодо вибору стратегії, засобів і методів реалізації цілей, які встановлюються системою вищого рівня.

Власне керівник середнього рівня є відповідальним за початковий етап ухвалення рішень (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Змістовність діяльності рівнів управлінської ієрархії

Керівники вищого рівня управлінської ієрархії ухвалюють рішення, що пов'язані з визначенням стратегії розвитку, пріоритетів завдань і цілей організації. Керівники середнього рівня управлінської ієрархії готують інформацію для керівників вищої ланки, формуючи алгоритм ухвалення рішення.

В організації чи підприємстві до середнього рівня структури менеджменту відносять керівників відділів, підрозділів, служб. Їх прерогативою є вироблення рішень, спрямованість і значущість яких відповідають специфіці їх управлінського рівня, і участь у підготовці рішень керівників вищої ланки.

Горизонтальний розподіл управлінської діяльності персоналу за функціями передбачає певний обсяг робіт на кожному управлінському рівні, скільки б їх не було. Технологічний і професійно-кваліфікаційний поділ управлінської діяльності персоналу організації заснований на обліку видів і складності виконуваних управлінцями робіт. За цими критеріями у складі апарату управління організації виділяють три категорії управлінських працівників: керівників, фахівців і технічних виконавців.

Процес управлінської діяльності персоналу доцільно розглядати як синтез певних видів функцій (планування, прогнозування, організування, мотивація, регулювання), що виконують керівники під час реалізації цілей організації.

Отже, змістовність управлінської діяльності персоналу виражається через конкретизацію управлінських функцій. Доцільно виділити два їх типи: функції-завдання, які відповідають конкретному рівню управління; функції-процеси, які є загальними в управлінні.

Алгоритм організує послідовну реалізацію етапів:

- аналіз і діагностування ситуації – виявлення проблеми, визначення управлінських цілей, методів і засобів їх рішення;
- вибір варіантів рішень – розроблення можливих альтернатив, їх оцінювання;
- ухвалення та виконання рішення – розроблення програми необхідних дій для спрямування ситуації у сприятливому напрямі.

Процес ухвалення рішень є втіленням взаємопов'язаної діяльності всіх рівнів управління – управлінський персонал кожного рівня робить внесок. Отже, слід розглядати управлінську діяльність як єдиний процес впливу на керовану систему всіх ієрархічних рівнів управління.

Основні етапи процесу управлінської діяльності персоналу можна подати схематично (рис. 2.2).

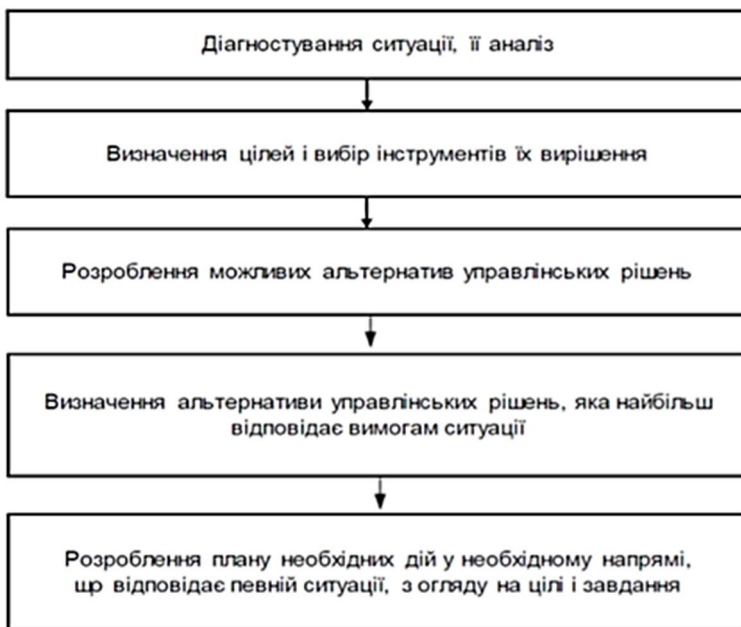


Рис. 2.2. Алгоритм ухвалення управлінського рішення

Слід зауважити, що здійснення управлінського впливу на об'єкт управління – складний і багатогранний процес, який охоплює не тільки акт ухвалення управлінського рішення, але також та стадії реалізації та контролю за його виконанням.

Особливості управлінської діяльності персоналу зумовлені її специфікою:

Ї вона є індивідуальною, тобто вимагає реалізації всіх компонентів, необхідних для індивідуальної діяльності;

Ї водночас є спільною, оскільки передбачає наявність низки суб'єктів управління;

Ї ураховуючи предмет праці, управлінська діяльність належить до класу суб'єкт-суб'єктної діяльності, оскільки і

об'єктом, і суб'єктом є люди, що надає їй якісно високий рівень складності;

Управлінська діяльність безпосередньо не пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства, оскільки управлінський персонал не бере безпосередньої участі у створенні кінцевих результатів, проте має істотний вплив на результати діяльності підприємств;

Успецифічний процес управлінської діяльності полягає у впливі на діяльність інших людей;

Узмістовність управлінської діяльності полягає в реалізації основних управлінських і спеціальних функцій, які відносять до певної сфери діяльності, що визначаються специфікою об'єкта управління;

Управлінська діяльність, будучи спрямована на досягнення підприємством максимальних результатів, має два аспекти. Перший пов'язаний із забезпеченням технологічного процесу; другий – з організацією міжособистісної взаємодії.

Діяльність управлінського персоналу приблизно на 70 % пов'язана з вивченням саме інформації, яка надходить з внутрішніх і зовнішніх джерел. Саме інформація у формі наказів і розпоряджень керівників, зафіксована на паперових носіях і дубльована в електронній базі даних, розповсюджується на підприємстві та зовнішнім стейкхолдерам. Важливо приділяти увагу організаційно-комунікаційному забезпеченню управлінської діяльності персоналу підприємства, оскільки чітка організація діловодства та формування документаційного масиву сприяє взаємодії всіх підрозділів підприємства, що вказує на ефективну діяльність управлінського персоналу.

Комунікація за своєю природою та місцем у загальній системі менеджменту є з'єднувальним процесом, який з'єднує та пронизує всі порівняно відокремлені види управлінської діяльності. Незалежно від того, які функції менеджменту розглядаються (загальні (планування, організування, мотивування,

контролювання та регулювання) чи величезний та індивідуалізований для кожної організації масив часткових функцій), від якості комунікаційних процесів залежить можливість реалізації управлінських дій та їхня остаточна ефективність.

Усі без винятку управлінські роботи супроводжуються певними комунікаціями, причому частина з них порівняно стандартизована залежно від того, яке завдання управління виконується на цей момент; інші визначаються специфікою роботи підрозділу й особливостями стосунків між посадовими особами. Будь-яке підприємство чи організацію можна розподілити на укрупнені підсистеми та виділити стандартні процеси інформаційного обміну, які забезпечують їхню діяльність. Варто зазначити, що комунікації, які супроводжують і забезпечують управлінську діяльність, не можуть бути односторонніми, за винятком моніторингу вже налагоджених процесів і формування стандартизованих (запрограмованих) управлінських рішень.

Для покращення комунікацій в організаціях важливо:

- вибрати відповідну організаційну структуру, яка б відповідала розміру, цілям та культурі організації;
- створити культуру відкритого спілкування. Керівництво має заохочувати відкрити та чесну комунікацію на всіх рівнях організації;
- використовувати різні канали комунікації, щоб залучити всіх співробітників;
- надати співробітникам навички ефективної комунікації;
- відстежувати та оцінювати ефективність комунікації.

Комунікаційне забезпечення – це сукупність способів, форм зв'язку, за допомогою яких, включаючи характер взаємодії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, здійснюється цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами, за допомогою інструментарію, дозволяючи керівникам своєчасно отримати достовірну інформацію та оперативно ухвалити управлінське рішення.

Основним призначенням комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу організації є надання необхідного та достатнього інформаційного обміну між структурами.

Процеси обміну інформацією не відокремлені – вони пов’язані з управлінською діяльністю.

Інформація є основним інструментом комунікаційного процесу, тому ефективність комунікаційного забезпечення безпосередньо залежить від якісного її подання. В. Бебік визначав, що роль комунікаційного процесу полягає насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм управління, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація.

Багато управлінських рішень в організації ухвалюється в умовах браку інформації або її спотворення. Якісна інформація має відрізнятися такими характеристиками:

- **У**спрямованість на забезпечення ухвалення рішень;
- **У**безперервність надходження для моніторингу змін;
- **У**повнота охоплення всіх сфер управлінської діяльності підприємства;
- **У**використання різноманітних каналів її отримання;
- **У**загальнення фрагментарності відомостей в різноманітних потоках;
- **У**порівнянність відомостей з варіабельністю.

Зміст кожної конкретної інформації визначається потребами управлінських ланок і управлінських рішень. До інформації ставлять певні вимоги: стислість, чіткість формулювань, своєчасність надходження, задоволення потреб конкретних керівників, точність і достовірність, правильний підбір первинних відомостей, оптимальність, систематизація та безперервність збирання й оброблення.

Контрольні запитання

- 1. Особливості управлінської діяльності.*
- 2. Основні етапи процесу управлінської діяльності.*
- 3. Алгоритм ухвалення управлінського рішення.*
- 4. Комунікаційне забезпечення та його основне призначення.*
- 5. Характеристики якісної інформації.*

2.6. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Комунікація у процесі розробки та прийняття управлінських рішень

Розвиток держави супроводжується постійним численним прийняттям управлінських рішень. Підвищення результативності формування, прийняття та реалізації управлінських рішень потребує теоретичного обґрунтування системи інформаційного забезпечення.

Щоб управлінське рішення досягнуло своєї мети, воно повинно бути науково обґрунтованим, цілеспрямованим, кількісно і якісно визначеним, правомірним, оптимальним, своєчасним, комплексним, гнучким, в повноті оформленим і, головне, повинно бути підтверджено достовірною і вичерпною інформацією.

Розроблення та розвиток сучасних методів збору, обробки, зберігання, аналізування та подання інформації для підготовки управлінських рішень є одним з найважливіших чинників вдосконалення технології управління процесом надійної реалізації інноваційних та інвестиційних проєктів.

Система управління процесом їх реалізації являє собою процес руху обробки інформаційних потоків за певний управлінський цикл. Звідси і впливають високі вимоги до надійності системи управління проєктами, які полягають у своєчасності та раціональності обробки інформаційних потоків та вироблення об'єктивних управлінських рішень за певний період. Саме з інформації починається зв'язок суб'єкта та об'єкта управління. Важливе значення набуває створення на підприємстві ефективної системи моніторингу навколишнього середовища, що володіє механізмом адаптації. Основним завданнями такої системи є не тільки збір й перероблення первинної інформації, але й прийняття оперативних управлінських рішень на місцях у разі виникнення проблем, що вимагають термінового вирішення.

Основним принципом є принцип взаємозв'язку інформаційних повідомлень та основних функцій управління (прогно-

зування, планування, організації, контролю, аналізування та реагування). Такий взаємозв'язок забезпечує надійність функціонування системи управління й, відповідно, надійність реалізації ефективного менеджменту в цілому.

Особливу роль в організації управління відіграє та інформація, що представляє собою накопичений досвід, який структурується та формалізується у вигляді бази знань та інтуїції, що використовують для побудови підтримки прийняття рішень в системі ситуаційного управління підприємством.

Система інформаційної підтримки прийняття рішень є найбільш прогресивним та перспективним засобом, що сприяє ефективному вирішенню проблем. Це пов'язано з тим, що в техніко-економічній галузі вирішуються не тільки чисельні, але й логічно-інтуїтивні задачі.

У загальному випадку інформаційний ресурс управління включає:

- технічне забезпечення або технічні засоби інформаційної системи;
- інформаційне забезпечення, яке представляє собою базу даних;
- програмне забезпечення або інформаційні технології, службовці для переробки інформації.

Тут центральним елементом технічних засобів є сучасні комп'ютери, для об'єднання яких в обчислювальну мережу використовуються спеціальні комунікаційні засоби. Для збору первинних даних на об'єктах управління використовується спеціальна вимірювальна техніка та датчики.

Інформаційне забезпечення охоплює масиви постійної інформації, у яких зберігаються дані, що не змінюються у процесі управління. До таких даних, наприклад, відносять різні нормативні показники. Масиви змінної інформації представляють собою дані, що описують об'єкт, суб'єкт та систему управління. Зі зміною стану перерахованих компонентів управління буде змінюватися і відповідна інформація. Масиви оперативної інформації представляють собою дані, які безпосередньо використовуються в процесі управління об'єктом в поточному часі.

Програмне забезпечення загального призначення охоплює інформаційні технології, що беруть участь у процесі управління незалежно від характеру розв'язуваної проблеми. Програмне забезпечення спеціального призначення охоплює інформаційні технології, що використовуються для вирішення конкретних проблем.

Кількість достовірної інформації, що з'являється в результаті діяльності підприємства і має вагомий вплив на успіх поставлених завдань та ефективне вирішення проблем, а також якісне врахування швидкості, з якою ця інформація змінюється, робить необхідним для керівників застосування (у тому числі) формальних методів збору та оброблення інформації.

Ефективність прийняття управлінських рішень є критично важливою для успіху будь-якої організації. Вона ґрунтується на здатності керівників чітко визначати проблеми, аналізувати інформацію, розробляти креативні та практичні рішення, а також впроваджувати їх у життя.

Чинники, що впливають на ефективність прийняття управлінських рішень:

1. Якість інформації. Для прийняття обґрунтованих рішень керівникам необхідна точна, актуальна та релевантна інформація. Це може включати дані про фінансові показники, стан ринку, потреби клієнтів та внутрішні операції організації.

2. Аналітичні навички. Керівники повинні вміти ефективно аналізувати інформацію, щоб виявляти тенденції, проблеми та можливості. Це може включати використання таких методів, як статистичний аналіз, візуалізація даних та моделювання.

3. Креативність та інноваційність. У сучасному динамічному середовищі керівникам часто потрібно виходити за межі стандартного мислення та розробляти нові та інноваційні рішення.

4. Вміння оцінювати ризики. Будь-яке рішення несе в собі певний ступінь ризику. Керівники повинні вміти оцінювати потенційні ризики та розробляти плани їх пом'якшення.

5. Ефективна комунікація. Важливо чітко та лаконічно доносити прийняті рішення до всіх зацікавлених сторін. Це може допомогти забезпечити розуміння, співпрацю та підтримку.

6. Лідерство та мотивація. Керівники повинні вміти надихати та мотивувати своїх співробітників для впровадження прийнятих рішень.

7. Здатність до навчання та адаптації. Управлінські рішення не завжди бувають досконалими. Керівники повинні вміти вчитися на своїх помилках, адаптуватися до мінливих умов та за потреби коригувати свої рішення.

8. Використання технологій. Існує багато технологічних інструментів, які можуть допомогти керівникам приймати більш ефективні рішення. Це може включати програмне забезпечення для аналітики даних, системи підтримки прийняття рішень та платформи співпраці.

9. Етика та корпоративна соціальна відповідальність. Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати не лише економічні, але й етичні та соціальні наслідки.

10. Культура прийняття рішень. Важливо створити в організації культуру, яка сприяє відкритому спілкуванню, обміну ідеями та прийняттю ризиків.

Ефективність прийняття управлінських рішень прямо залежить від якості визначення джерел інформації та способів її отримання, тому процес проектування інформаційно-керуючої системи можна розділити на декілька етапів.

Процес починається з аналізування системи прийняття рішень, з визначення всіх видів рішень, для прийняття яких вимагається інформація. Враховуються потреби кожного рівня функціональної сфери підприємства.

Найбільш ефективною є система, що надає інформацію оптимального обсягу та якості, яка необхідна для організації оптимального управління за умови найменших можливих витрат. При проектуванні системи необхідно враховувати, що вартість експлуатації інформаційно-керуючої системи може значно перевищувати витрати на оплату праці спеціалістів та вартість обладнання для обробки даних. До складу витрат входить час, витрачений на проектування системи, її установку, навчання персоналу, а також час і витрати, пов'язані зі збором, накопиченням та обробкою інформації.

Однак своєчасним оцінюванням економічної ефективності інформаційно-керуючої системи часто не виправдано нехтують, що може призвести до створення на підприємстві економічно недоцільної інформаційної системи.

Контрольні запитання

- 1. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності.*
- 2. Ефективність прийняття управлінських рішень.*
- 3. Система інформаційної підтримки прийняття рішень.*

Література до розділу 2

1. Бакуменко В. Державне управління : курс лекцій / В. Бакуменко, Д. Дзвінчук, О. Поважний. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. – 536 с.
2. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Одеса: НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
3. Державне управління та державна служба : словник-довідник / укл. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
4. Дзяна Г. О. Комунікації в публічній сфері : навч.-метод. реком. для слух. спец. 281 “Публічне управління та адміністрування” / Г. О. Дзяна. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – 52 с.
5. Дзяна Г. О. Роль комунікації в реалізації компетенцій органів публічної влади. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – Вип. № 2 (55). – С. 72–80.
6. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.
7. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. / Н. М. Драгомирецька, К. С. Кандагура, А. В. Букач. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 180 с.
8. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шибаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – 200 с.
9. Коротич О. Б. Комунікації у державних інституціях : навч. посіб. / Коротич О. Б. – Харків : ХарРІ НАДУ Магістр, 2012. – 200 с.
10. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, д-р екон. наук, проф. В. С. Загорського, проф. П. М. Петровського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. – 256 с.

Розділ 3

ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ. ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

- 3.1. Суть та основні завдання внутрішньоорганізаційних комунікацій.
- 3.2. Комунікативна компетентність та її складові.
- 3.3. Розподіл форм і методів внутрішньоорганізаційних комунікацій. Індивідуальні та групові, безпосередні та опосередковані комунікації.
- 3.4. Документобіг в установах системи публічного управління.
- 3.5. Особливості ділової комунікації в установах системи публічного управління.
- 3.6. Стилї спілкування під час ділової комунікації в публічному управлінні.

3.1. Суть та основні завдання внутрішньоорганізаційних комунікацій

Внутрішньоорганізаційні комунікації у публічному управлінні 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 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.

Комунікаційна структура може бути представлена як мережа каналів або шляхів, за якими в організації відбувається обмін інформацією та думками. Будь-яка структура чи організація володіє внутрішніми і зовнішніми комунікаційними потоками: зовнішні задають її відносини з громадськістю, внутрішні – із власними співробітниками.

Внутрішні комунікації в організації є результатом здійснення функції внутрішньої самоорганізації, управління. У практичному плані це обмін ідеями, досягнення угод, розпорядчопідзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини з персоналом та між членами колективу. Процес внутрішніх комунікацій повинен завершуватися досягненням згоди контрагентів і реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин.

Міжособистісні комунікації – це зв'язки між окремими особистостями. Вони не обмежені статутним регламентом, поширюються за його межі.

Організаційні комунікації – це комунікації, які протікають в межах завдань та інтересів конкретної організації.

Основними завданнями внутрішньоорганізаційних комунікацій у публічному управлінні є:

• **У**формування колективу публічної установи як професійної спільноти публічних службовців;

• **У**формування, підтримання та розвиток організаційної культури установи, що заснована на певних цінностях, визнаних членами колективу;

• **У**інформаційна підтримка процесів підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень;

• **У**виявлення прихованих організаційних проблем і вирішення їх комунікативними засобами;

• **У**мобілізація персоналу на виконання завдань, що стоять перед органом публічного управління;

• **У**інформаційна підтримка заходів з управління змінами у цій установі та в системі публічного управління загалом.

У ході комунікаційної взаємодії всередині організації досягаються такі цілі:

– забезпечується створення інформаційних каналів між працівниками і структурними підрозділами, за допомогою яких створюється система інформаційного обміну в організації, співробітники та керівники якої планують і координують свою діяльність;

- розвиваються і удосконалюються міжособистісні відносини, завдяки чому персонал перетворюється у працездатний колектив;
- забезпечується створення повних виробничих процесів і циклів з реалізації завдань організації;
- регулюються і оптимізуються внутрішньоінформаційні потоки;
- створюється комунікаційна основа для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків.

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.

Структурування внутрішньоорганізаційних комунікацій та управління ними відбувається на основі цілеспрямованого раціонального поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій, врахування на практиці їх особливостей.

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).

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.

Крім вертикальних і горизонтальних комунікацій, у структурі внутрішньо-організаційної комунікації у публічному управлінні розглядають 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, проєктів. Вони поєднують елементи, що входять до систем вертикальної та горизонтальної комунікації.

Основними складовими внутрішньоорганізаційних комунікацій у публічному управлінні є:

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.

Комунікації, спрямовані на здійснення управлінської діяльності, 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. Завдяки цій складовій вирішуються питання створення дієвих управлінських рішень, своєчасного їх донесення до виконавців, здійснення контролю. 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.

Комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб, призначені для координації їхньої діяльності для належного виконання покладених на них функцій. Переважно реалізуються шляхом органічного поєднання формальних і неформальних комунікацій, результатом чого є формування бажаного соціально-психологічного клімату у

колективі публічних службовців. Тут комунікативна взаємодія часто регламентується низкою етичних норм, відображених у відповідних документах організації (етичний кодекс, правила поведінки працівників тощо). Завдяки цій 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 комунікації за другою складовою визначатиметься у підсумку високою працездатністю і професійністю колективу установи, низьким рівнем конфліктності.

Контрольні запитання

1. Внутрішні комунікації в організації.

Основні завдання внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Основні складові внутрішньоорганізаційних комунікацій у публічному управлінні.

3.2. Комунікативна компетентність та її складові

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Комунікативна компетентність охоплює:

– знання норм, правил та принципів спілкування, мовних особливостей, психології людини, основ етики та етикету;

– вміння чітко та лаконічно формулювати свої думки, активно слухати співрозмовника, ставити запитання, передавати інформацію різними каналами (усно, письмово, невербально), використовувати різні стилі спілкування, вирішувати конфлікти, переконувати та впливати на людей;

– навички самопрезентації, налагодження контактів, ведення ділових переговорів, виступів перед публікою, роботи в команді, використання інформаційно-комунікаційних технологій.

До складових комунікативної компетентності належать:

– орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;

– спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;

– адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації;

– готовність й уміння будувати контакти з людьми;

– внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;

– знання, уміння і навички конструктивного спілкування – внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Отже, *комунікативна компетентність* являє собою структурний феномен, що містить як складові цінності, мотиви, установки, так і соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння й навички.

Цікаву класифікацію складових комунікативної компетентності запропонував М. Аргайл. Автор виокремив такі компоненти досліджуваного феномену:

– соціальну сенситивність (точність міжособистісного сприйняття);

– основні навички взаємодії;

– навички схвалення і винагороди, які характерні для усіх соціальних ситуацій (тобто уміння надавати позитивний зворотний зв'язок партнерам у спілкуванні);

– рівновагу, спокій, гармонію як антитезу соціальної тривожності.

Аналіз процесу спілкування (В. Ляудіс, А. Матюшкіна, А. Пономарьова) виявив, що існують два типи діяльності і відповідно два типи завдань: творчі (продуктивні) і рутинні (репродуктивні). Ситуація, яка потребує виходу за межі стереотипів, установок, ролей, що склалися, завжди передбачає продуктивне спілкування. Репродуктивне або стандартизоване спілкування передбачає взаємодію “за стандартом”, “за сценарієм”. Розрізняють також зовнішнє, поведінкове, оперативно-технічне та індивідуально-значеннєве спілкування. Дослідник А. Добрович у своїх роботах виокремлює конвенційне, примітивне, маніпулятивне, стандартизоване, ігрове, ділове і духовне спілкування.

Людина завжди перебуває в контакті з іншими людьми – реальним партнером, уявним, обраним, нав’язаним тощо. Інваріантними складовими спілкування є такі компоненти, як партнери-учасники, ситуація, завдання.

Варіативність же пов’язана з характеристиками складових – партнерів у спілкуванні, ситуацій, цілей спілкування. Тому компетентність у спілкуванні передбачає розвиток умінь адекватної самооцінки, орієнтації людини як у самій собі – власному психологічному потенціалі, так і партнерові, ситуації, завданнях.

Головною якісною характеристикою ефективного спілкування є спрямованість – орієнтація особистості насамперед на позитивні якості в іншій людині, що сприяє розкриттю особистісного потенціалу учасника, з яким ми спілкуємося. Акцент, зокрема, ставиться на пізнавальних процесах у структурі комунікативної компетентності. Це передусім мислення – здатність аналізувати вчинки, бачити мотиви, які спонукають до них. Чинником успішного спілкування також є соціально-психологічна перцепція, що включає ідентифікацію, емпатію, соціальну рефлексію.

Отже, можна сказати, що *комунікативна компетентність* охоплює не тільки особистісні властивості індивіда, але й певним

чином організовані пізнавальні процеси та емоційну (афективну) сферу.

До складових комунікативної компетентності належать і вміння усвідомлювати та долати комунікативні бар'єри, які можуть виникати, наприклад, за відсутності розуміння ситуації спілкування внаслідок різних поглядів, бачень (соціальних, політичних, релігійних, фахових). Бар'єри у комунікації можуть мати і психологічний характер, відображаючи індивідуальні психологічні особливості тих, хто спілкується, їхні сформовані відносини: від дружби до ворожості у стосунках один до одного.

Невербальна комунікація включає три знакові системи: оптико-кінетичну (жести, міміка, пантоміміка), аудіо-кінетичну (система вокалізації – якість голосу, діапазон, тональність) й екстралінгвістичну (включення в промову, пауз, інших вкраплень, темп; організація простору і часу комунікативного процесу; візуальний контакт: частота обміну поглядами, тривалість, зміна статички і динаміки погляду, його уникання тощо). Зрозуміло, що комунікативна компетентність передбачає також уміння інтерпретувати невербальні прояви інших людей. Тут виникає серйозна проблема: якщо у вербальній комунікації за кожним словом стоїть більш-менш визначений зміст, то у невербальній системі комунікацій не тільки важко поставити зміст у відповідність до знака, але й взагалі визначити знак, тобто одиницю аналізу в цій системі. Оскільки комунікація розглядається як смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії, спілкування, обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування, то логічним є припущення, що процес комунікації передбачає й певну маніпуляцію мовними засобами задля ефективної передачі інформації.

У підсумку, до складових комунікативної компетентності можна віднести:

- мовну компетентність – вільне, грамотне володіння мовою;
- соціально-психологічну компетентність – розуміння психології людини, вміння враховувати її емоції, почуття, мотиви, вміння співпереживати, будувати довірчі стосунки;

– інформаційну компетентність – уміння шукати, аналізувати та оцінювати інформацію, використовувати її для прийняття рішень та вирішення проблем;

– комунікативну тактовність – вміння спілкуватися з людьми ввічливо, шанобливо, коректно, уникати конфліктів;

– емоційну компетентність – вміння керувати своїми емоціями, розуміти та впливати на емоції інших людей.

Отже, *комунікативна компетентність* – це система внутрішніх (позицій спілкування, ролей, стереотипів, установок, знань, умінь, навичок) і зовнішніх ресурсів ефективної взаємодії (співпраця, переговори, розвиток позитивного ставлення до рідної мови, міжкультурної комунікації, культурна обізнаність та ін.), що забезпечують здатність встановлення та підтримки необхідних контактів з іншими людьми, а також певну сукупність знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному спілкуванню та розвитку людини загалом. Для ефективної тренінгової діяльності необхідна розвинена комунікативна компетентність, що пов'язана з адекватним використанням усієї палітри можливостей особистості.

Контрольні запитання

- 1. Комунікативна компетентність.*
- 2. Складові комунікативної компетентності.*
- 3. Складові комунікативної компетентності за М. Аргайлом.*
- 4. Характеристики ефективного спілкування.*

3.3. Розподіл форм і методів внутрішньоорганізаційних комунікацій. Індивідуальні та групові, безпосередні та опосередковані комунікації

Внутрішньоорганізаційна комунікація в публічному управлінні реалізується за допомогою низки форм і методів, які можна структурувати у межах окремих видів комунікації:

Індивідуальні та групові,

Їбезпосередні та опосередковані,
Їформальні та неформальні.

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 зазначених підходів форми і методи внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні можна поділити на:

- безпосередні індивідуальні;
- безпосередні групові;
- опосередковані індивідуальні;
- опосередковані групові.

У межах кожної групи можна буде виділити формальні та неформальні форми і методи.

Форми безпосередньої індивідуальної комунікації.

Безпосередня індивідуальна комунікація може бути як формальною (ділова бесіда, консультація, індивідуальний прийом, навчальні заняття), так 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 проєктів рішення тощо.

Консультація – це спілкування із фахівцем з певного питання з метою отримання необхідних порад.

Індивідуальний прийом передбачає індивідуальне безпосереднє спілкування керівника з підлеглими з метою розгляду їх заяв, скарг, пропозицій щодо діяльності установи або з особистих питань.

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.

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

Чутки – неперевірені повідомлення, що поширюються неофіційними комунікативними каналами. Можуть виникати та поширюватися як спонтанно, внаслідок неточної інтерпретації якоїсь інформації в умовах інформаційної невизначеності, так і цілеспрямовано – для “зондування ситуації”, здійснення інформаційних провокацій тощо.

Форми безпосередньої групової комунікації.

Безпосередня групова комунікація у публічному управлінні також здійснюється у формальний (переговори, наради, збори,

засідання колегіальних органів, презентація, навчальні заняття) і неформальний (“корпоративне” свято, “толока”, “суботник”) способи.

Переговори являють собою розмову, бесіду з метою обмінятися думками або домовитися про що-небудь із кимось, провести обговорення для з’ясування думок, настроїв сторін або укладення угоди.

Нарада призначена для обговорення певних питань.

Збори – це комунікативний захід, що передбачає спільну присутність в одному місці певної категорії осіб, об’єднаних конкретною метою. На відміну від наради, у зборах бере участь більша кількість учасників, а проблематика, що обговорюється, стосується безпосередньо їх самих.

Засідання колегіальних органів (рад, колегій, комісій, робочих груп тощо) являє собою форму організації роботи постійно діючого органу. У більшості випадків проведення засідання передбачається відповідним положенням (статутом).

Презентація – комунікативний захід з метою публічного представлення чогось нового – проекту закону, цільової програми, нового складу органу публічного управління тощо. Може бути одночасно спрямованим як на внутрішню аудиторію установи, так і на широку громадськість.

Нарада як форма внутрішньоорганізаційної комунікації.

Метою наради може бути:

– 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 прийнятими рішеннями.

Форми опосередкованої індивідуальної комунікації.

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.

Форми опосередкованої групової комунікації.

Опосередкована групова комунікація у публічному управлінні реалізується зазвичай через такі форми, як відеоконференція, ділове листування, видання наказів (розпоряджень), погодження проекту документа, дошка оголошень, внутрішній вебсайт, 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.

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.

Погодження проєкту документа відбувається у разі виникнення потреби у проведенні оцінки доцільності створення документа, його обґрунтованості та відповідності законодавству.

Погодження може здійснюватися як в установі посадовими особами, які відповідно до їх компетенції вирішують питання, порушені в проєкті документа (внутрішнє погодження), так і за її межами іншими зацікавленими установами (зовнішнє погодження).

Контрольні запитання

- 1. Індивідуальні та групові комунікації.*
- 2. Безпосередні та опосередковані комунікації.*
- 3. Формальні та неформальні комунікації.*
- 4. Форми безпосередньої індивідуальної комунікації.*
- 5. Форми безпосередньої групової комунікації.*
- 6. Форми опосередкованої індивідуальної комунікації.*
- 7. Форми опосередкованої групової комунікації.*

3.4. Документообіг в установах системи публічного управління

Належне забезпечення внутрішньоорганізаційних комунікацій в системі органів публічного управління у процесі здійснення управлінської діяльності у межах установи передусім 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.

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

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

Їсвоєчасність – 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;

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

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

Їдоступність – 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.

Документообіг в органах публічного управління 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).

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 їхні структурні підрозділи (департаменти, управління, 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.

Отже, документообіг в установах системи публічного управління – це система прийому, реєстрації, обробки, зберігання та передачі документів, необхідних для здійснення їхньої діяльності. Він відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування органів влади та місцевого самоврядування, а також у забезпеченні захисту прав та законних інтересів громадян.

Контрольні запитання

- 1. Документообіг установи як опосередкований обмін управлінською інформацією.*
- 2. Вимоги до інформації, яку використовують під час підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень.*
- 3. Організація діловодства в органах публічного управління.*
- 4. Основні завдання служби діловодства.*

3.5. Особливості ділової комунікації в установах системи публічного управління

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 в установах системи публічного управління має низку особливостей, які відрізняють її від ділової комунікації в інших сферах.

Ці особливості пов'язані з такими чинниками, як:

- специфіка цілей та завдань. Основною метою діяльності органів публічної влади є забезпечення прав та законних інтересів громадян. Відповідно, ділова комунікація в цій сфері повинна бути спрямована на досягнення цієї мети;

– нормативно-правова база. Ділова комунікація в органах публічної влади регламентується численними нормативно-правовими актами. Це накладає певні обмеження на використання мовних засобів та форматів спілкування;

– відкритість та прозорість. Діяльність органів публічної влади має бути відкритою та прозорою для громадян. Це означає, що ділова комунікація в цій сфері повинна бути максимально доступною та зрозумілою для людей;

– відповідальність. Рішення, які приймаються у владних структурах, мають значний вплив на життя людей. Відповідно, співробітники цих органів повинні нести відповідальність за свої слова та дії.

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.

Основні принципи ділової комунікації в установах системи публічного управління:

- законність – відповідність вимогам чинного законодавства;
- етичність – дотримання норм ділової етики;
- об’єктивність – надання достовірної та неупередженої інформації;
- точність— використання чітких і лаконічних формулювань;
- ясність – використання зрозумілої для широкого кола людей мови;

- ввічливість – шанобливе ставлення до співрозмовників;
- конструктивність – спрямованість на досягнення позитивного результату спілкування.

Контрольні запитання

1. *Ділова комунікація як специфічна форма взаємодії між людьми.*
2. *Особливості ділової комунікації в публічній сфері.*
3. *Стратегія ділової комунікації.*
4. *Тактика ділової комунікації.*
5. *Основні принципи ділової комунікації.*

3.6. Стили спілкування під час ділової комунікації в публічному управлінні

Щодо ділової комунікації у публічному управлінні найчастіше виокремлюють такі стилі спілкування, як авторитарний, демократичний, ліберальний, а також ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний.

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 планують заздалегідь, визначають 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, 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 передусім 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 неухильного 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 так, як до засобу досягнення зовнішніх щодо 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, 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.

Але 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 вдаються для просування власного варіанту рішення, а гуманітарного – під час вивчення морально-психологічного клімату в колективі.

До функцій ділового спілкування належать:

Інформативно-комунікативна – з нею пов’язані всі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача-прийом інформації та відповідна реакція на неї.

Регулятивно-комунікативна – відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень.

Афективно-комунікативна – відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливі засоби переконання.

Стратегія і тактика ділового спілкування.

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю учасника спілкування, змушує його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш

сприятливою у досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативними ними скористатись;

- недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером;

- вмiле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги і т.п.);

- уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок;

- освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;

- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

Рівні ділового спілкування: примітивний; маніпулятивний; стандартизований; конвенціональний (погоджувальний); ігровий; діловий; духовний.

Зрозуміло, що кожен з названих рівнів може проявитися в різних ситуаціях, які диктують і відповідні людські відносини. Скажімо, одна річ спілкування на вулиці, в транспорті, в магазині, і зовсім інша – на офіційному прийомі, а ще інша – в безпосередніх ділових стосунках, де можуть існувати різні взаємини (рівноправні, підлеглі, нерівноправні) і тоді висуваються свої критерії з однієї чи іншої сторони.

Контрольні запитання

1. *Стили ділового спілкування в публічному управлінні.*
2. *Ознаки авторитарного стилю спілкування.*
3. *Ознаки демократичного стилю спілкування.*
4. *Ознаки ліберального стилю спілкування.*
5. *Ознаки ритуального стилю спілкування.*
6. *Ознаки маніпулятивного стилю спілкування.*
7. *Ознаки гуманістичного стилю спілкування.*
8. *Особливості ділового спілкування.*
9. *Правила, функції та рівні ділового спілкування.*

Література до розділу 3

1. Берестенко О. Г. Культура професійного спілкування: навч.-метод. Посіб. / О. Г. Берестенко; Держ.закл. “Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка”. – Луганськ: Вид-во ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013. – 299 с.
2. Дзяна Г. О. Налагодження комунікації між владою і суспільством в період проведення реформ. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Харків. : Вид-во ХарPI НАДУ “Magіstr”, 2017. – Вип. 2 (57). – 216 с. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/1/02.pdf>
3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.
4. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. – Івано-Франківськ, 2012. – 154 с.
5. Комунікативна компетентність керівника : навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, О. М. Руденко ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – Київ : НАДУ, 2013. – 76 с.
6. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с.
7. Крутій О. М. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства: монографія / О. М. Крутій, О. В. Радченко. – Харків : Вид-во АДНДУ, 2015. – 396 с.
8. Молоткіна В. К. Організація сучасної ділової комунікації : навч.-метод. посібник. – Переяслав-Хмельницький: “Видавництво КСВ”, 2018. – 267 с.
9. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика. – Київ : Альтерпрес, 2011. – 316 с.
10. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : наук.-метод. посіб. / уклад.: Плотницька І. М., Левченко О. П., Кудрявцева З. Ф. та ін. – Київ : НАДУ, 2010. – 44 с.
11. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації: посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Євгенія Тихомирова. – Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. – 216 с.

Розділ 4

КОМУНІКАТИВНІ КОНФЛІКТИ ТА ЇХ НАСЛІДКИ. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗКОНФЛІКТНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЯХ

- 4.1. Соціально-психологічна характеристика конфлікту та його суть.
- 4.2. Класифікація та типологія конфліктів.
- 4.3. Типи конфліктних особистостей у комунікативних процесах та конфліктна взаємодія.
- 4.4. Стилi поведінки у конфліктній ситуації.
- 4.5. Форми перебігу конфлікту. Врегулювання конфліктних ситуацій та за-
провадження організаційних змін.
- 4.6. Управління конфліктними ситуаціями в публічних інституціях.
- 4.7. Типологія конфліктів у публічному управлінні.

4.1. Соціально-психологічна характеристика конфлікту та його суть

Конфлікт – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протидією на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, переконань) і суджень (думок, поглядів, оцінок).

Незважаючи на різні підходи щодо тлумачення цього поняття, можна виділити такі найважливіші його властивості:

- наявність суперечностей, розбіжностей між інтересами, цінностями, цілями, мотивами, ролями суб'єктів;
- протидія, протиборство суб'єктів конфлікту, прагнення завдати шкоди (моральна, матеріальна, фізична, психологічна) опоненту;
- негативні емоції і почуття один до одного як фонові характеристики конфліктної взаємодії.

Конфлікти, маючи двоїсту природу, в нашому житті виконують як негативну, так і позитивну функції. У більшості випадків конфлікт сприймається як негативне явище, пов'язане з незадоволенням, нетерпінням, соціальною напругою. Отже, на передній план висувається деструктивна, руйнівна функція конфлікту.

Негативні функції полягають у такому:

а) якщо конфлікт не вдається вирішити позитивно, то відбувається руйнування соціальної спільноти, в якій знаходиться людина;

б) може викликати такі наслідки, які утруднюють або роблять зовсім неможливим досягнення цілей суб'єктом конфліктної взаємодії;

в) він може викликати дезінтеграційну тенденцію, яка означає вихід індивідів з певної соціальної структури або інститутів і це може призвести до розпаду цієї структури або її ослаблення;

Позитивні функції конфліктів проявляються тоді, коли людина дійсно “звільнюється” від проблеми таким чином, щоб переживання робили її більш зрілою, психологічно адекватною і інтегрованою. Емоційне переживання кризової ситуації саме по собі не веде до її вирішення. Так само і обдумування ситуації дасть лише її краще розуміння. Справжня ж проблема полягає у творенні нового сенсу, коли результатом внутрішньої роботи особистості з переборення важкої ситуації стають зміни в її суб'єктивному світі: нові цінності, ставлення, відновлення душевної рівноваги.

Позитивними функціями конфліктів є:

а) будучи формою суперечностей, *конфлікт є джерелом розвитку*. Ця думка знаходить своє відображення в багатьох теоріях (Ж. Паже, К. Левін, але найбільш яскраво ця функція проявляється в теорії Еріксона).

б) *конфлікт – сигнал про наявність неблагополуччя і необхідність зміни*. При внутрішніх конфліктах людина отримує сигнали про об'єктивні суперечності життєвих відношень і отримує шанс вирішити їх до реального зіткнення. Також при напружених міжособистісних стосунках конфлікт, як біль, повідомляє нам проте, що щось негаразд з нашими ставленнями або в нами самими. І якщо ми у відповідь на ці сигнали намагаємося внести зміни у нашу взаємодію, ми доходимо нового стану адаптації у відношеннях;

в) *конфлікт* – можливість зближення. Часто в момент прориву, коли людям вже не має що втрачати, вони кажуть все, що відчують і чого не могли сказати раніше. Відбувається “розмова начистоту” і люди можуть знайти розуміння;

г) *конфлікт* – можливість підсилення внутрішньої солідарності групи, а також є засобом чіткого розмежування між групами;

д) *конфлікт* – це можливість розрядки напруги, оздоровлення відношень. Часто можна (свідомо) підсилювати переживання для ініціювання благодяного кризису і довести конфлікт до моменту вибуху – до останньої межі, коли треба вибирати. Тоді відбувається ломка неправильно складених відношень і на їх місці будуються нові відношення і поняття.

Підсумовуючи згадані функції конфліктів, можна дійти певних висновків. Конфлікт здатний викликати такі соціальні і психологічні зміни і перетворення, які приводять або до більш повної і глибокої адаптації людини і соціальної спільноти до нових умов, або до деградації і краху суб'єктів конфліктної взаємодії. Характеризуючи конфлікт і його наслідки з позиції системного підходу, який охоплює принцип амбівалентності (подвійності) у сприйманнях і оцінках одних і тих же процесів, необхідно підкреслити, що він ніколи не буває однозначно негативним або позитивним. Оцінки результатів конфлікту можливі лише після закінчення певного відрізка часу, іноді досить тривалого.

Структурні характеристики конфлікту являють собою складові елементи конфлікту. Вони відображають компоненти, без яких його існування неможливе: “вилучення” будь-якого із компонентів з простору конфлікту або зведе його нанівець, або суттєво змінить його характер.

До **структурних компонентів** конфлікту належать:

1. *Сторони* (учасники) конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або явно (неявно) підтримують конфліктуючих. Їх ще можуть називати опонентами, противниками, конкурентами.

2. *Умови* конфлікту – обставини або чинники, що визначають його характеристики і можливості виникнення. Це – явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності людини викликають його. Умови (причини) конфлікту охоплюють як умови виникнення, так і умови протікання. Зазвичай під умовами розуміють об'єктивні особливості зовнішньої ситуації, які вважають суттєвими для виникнення конфлікту. В житті, як правило, суттєву роль відіграють суб'єктивні чинники. В цьому випадку важко або майже неможливо визначити ті фактори, які можуть розглядатися як необхідні і достатні для виникнення конфлікту.

Всі причини конфліктів можна поділити на загальні і часткові.

До ***загальних причин*** (такі, що виникають у всіх конфліктах) відносимо:

- а) соціально-політичні і економічні причини;
- б) соціально-демографічні причини (різниця в установках людей з різним віком, статтю, етнічною групою);
- в) соціально-психологічні причини (взаємовідносини, лідерство, групові мотиви, груповий настрій);
- г) індивідуально-психологічні відмінності (темперамент, здібності, мотиви, характер).

До ***часткових причин*** можна віднести факти, пов'язані з конкретним видом конфлікту (незадоволеність умовами праці, порушеннями службової етики, відмінністю в цілях і цінностях тощо). Необхідно ще згадати про таке явище, як *інцидент* – це збіг обставин, які є приводом для конфлікту.

3. ***Предмет*** (об'єкт) конфлікту – це те, через що виникає конфлікт. Предметом може бути конкретний об'єкт, конкретна можливість (одна посада на двох), певне ціннісне ствердження (правило поведінки). Предмет конфлікту пов'язаний з цілями конфліктуючих сторін, але не всі цілі пов'язані з предметом конфлікту.

4. *Образ конфліктної ситуації* – це відображення предмета конфлікту в свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії, уявлення учасників про самих себе, свої мотиви, цінності, можливості, уявлення про те, як сприймає інша сторона.

Під *конфліктною ситуацією* розуміють такий збіг обставин, який об'єктивно створює основу для реальної протидії між соціальними суб'єктами. Конфліктна ситуація може скластися об'єктивно поза волею і бажаннями потенційно протидіючих сторін і може бути спричинена або створена однією із сторін або обома.

5. *Дії учасників* конфлікту – це те, що в сукупності утворює конфліктну взаємодію. Треба говорити не про дії окремих людей, а про їх взаємодію.

6. *Результат* конфлікту – це ідеальний образ результату, який і визначає спрямованість конфлікту.

Ефективність вирішення конфлікту визначається предметним змістом, складом учасників і умовами протікання.

Серед можливих результатів виділяють такі:

1) повне знищення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін на певній основі;

2) зникнення конфронтації, коли одна із сторін виходить переможцем, а інша визнає себе переможеною; обидві сторони в різній мірі програють і отримують “негативне” задоволення;

3) послаблення конфлікту шляхом взаємних поступок;

4) трансформація конфлікту у видозмінену форму або в принципово новий конфлікт, вирішення якого або усуває перший конфлікт, або відводить його на другий план;

5) поступове затухання конфлікту шляхом його самовільного руху;

6) механічне знищення конфлікту (відхід одного учасника або двох з колективу).

Можливість виникнення конфлікту існує майже в будь-якій суспільній сфері. Конфлікти являють собою ескалацію суперництва і протистояння між людьми, тому їх виникнення пов'язане з різними суперечностями.

В організаціях конфлікти в основному виникають через розбіжності в поглядах між співробітниками різних посад, викликані як особистісними характеристиками, так і умовами роботи.

Існує низка причин виникнення конфліктів. Серед загальних причин виникнення конфліктів можна виділити такі:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (відображають відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені статтю, віком, національністю);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні явища в групі);
- індивідуально-психологічні (індивідуальні особливості особистості).

Особистими причинами виникнення конфліктів є:

- незадоволеність умовами праці;
- застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків;
- необґрунтований публічний осуд одних і незаслужена (авансована) похвала інших працівників;
- недостатній рівень професійної підготовки підлеглого;
- суперечності між функціями, що входять у коло посадових обов'язків працівника;
- порушення етики спілкування через відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді;
- порушення трудового законодавства;
- обмеженість ресурсів;
- відмінність і суперечливість у цілях, цінностях;
- незадовільні комунікації через недостатню узгодженість між співробітниками;
- невизначеність перспектив;
- несприятливі фізичні умови роботи.

Загалом серед організаційних конфліктів можна виділити три групи узагальнених причин їх виникнення:

1. Нормативні – зачіпаються групові норми; йдеться про ситуації, коли працівник займає позицію, яка має відмінності від позиції групи.

2. Мотиваційні – неможливість задоволення потреб особистості через перешкоджаючі дії інших осіб.

3. Ціннісні – розбіжність цінностей особистості (групи) з цінностями іншої особистості (іншої групи).

Контрольні запитання

1. *Поняття конфлікту та його властивості.*

2. *Позитивні та негативні функції конфлікту.*

Структурні характеристики конфлікту.

4. *Конфліктна ситуація.*

5. *Загальні і часткові причини виникнення конфліктів.*

6. *Особистісні причини виникнення конфліктів.*

7. *Організаційні причини виникнення конфліктів.*

4.2. Класифікація та типологія конфліктів

Узагальнюючи найпоширеніші класифікації конфліктів, можна виділити такі ***базові підстави класифікації й типології конфліктів:***

– *за складом і кількістю конфліктуючих сторін* або учасників конфліктів (внутрішньоособистісні конфлікти, міжособистісні, особистісно-групові, міжгрупові, міжколективні, міждержавні, міжпартійні, міжнаціональні та ін.);

– *за проблемно-діяльнісною ознакою* (управлінські конфлікти, сімейні, педагогічні, політичні, економічні, творчі та ін.);

– *за часом протікання конфліктів* (гострі й хронічні конфлікти; швидкоплинні й довготривалі та ін.);

– *за змістом конфліктів* (змістовні або проблемні та “комунальні” або беззмістовні);

– *за тенденцією до перетворень і варіативністю* (конструктивні й деструктивні або неконструктивні конфлікти);

– за ступенем гостроти суперечностей (незадоволеність, розбіжність, протидія, розбрат, ворожнеча, війна та ін.);

– за ступенем інтенсивності конфліктів (основні й неосновні, реалістичні й нереалістичні та ін.);

– за формою вираження конфлікту бувають:

– конфлікти певного напрямку дії чи поведінки: конфлікти “зближення – зближення”, “зближення – віддалення”, “віддалення – віддалення”;

– конфлікти певної якості та інтенсивності дії чи поведінки: взаємні чи односторонні неузгодженні дії; відмова від них; створення перешкод; агресивні акти, насилля;

– конфлікти, що виражаються словесними та іншими знаками вербальної і невербальної комунікації: мовчання, погляд, поза, міміка, тон мови, певні фрази у розмові, усні і письмові суперечки та всі інші зміни у манері звертання і спілкування;

– конфлікти скриті і відкриті, масковані і демонстративні;

– за типом структури взаємовідносин

– конфлікти по вертикалі;

– конфлікти по горизонталі (керівник - підлеглі; підлеглі - підлеглі);

– за соціально-психологічним ефектом виділяють:

– конфлікти, що розвивають і утверджують, активізують кожну із особистостей конфліктуючих сторін і групу в цілому;

– конфлікти, що сприяють самоутвердженню і розвитку однієї із сторін конфліктуючих особистостей чи груп особистостей і придушенню, обмеженню іншої особистості чи групи в цілому. Аналіз конфліктів у цьому аспекті пов’язаний з проблемами авторитету і лідерства, стилю взаємовідносин і взаємодії у групах. Він повинен бути центральним у соціально-психологічних дослідженнях конфліктних ситуацій;

– за соціальною формалізацією конфлікти бувають офіційні та неофіційні;

– за критеріями внутрішньої картини конфліктів є такий поділ:

– конфліктна ситуація об'єктивно існує, але вона не усвідомлюється, не сприймається учасниками ситуації. При цьому конфлікту як соціально-психологічного явища немає;

– об'єктивно конфліктна ситуація існує: її сторони сприймають ситуацію як конфліктну, однак з тим чи іншим відхиленням від дійсності (випадок неадекватного сприйняття конфлікту);

– об'єктивно конфліктна ситуація відсутня, але відносини сторін помилково сприймаються як конфліктні (випадки помилкового конфлікту);

– конфліктна ситуація об'єктивно існує і сприймається учасниками конфлікту більш чи менш адекватно (випадок об'єктивного конфлікту).

Крім того, є і класифікації, в яких **конфлікти виділяються відразу за декількома підставами**, наприклад:

– *ідеологічні конфлікти*, в основі яких лежать суперечності в поглядах, установках людей на найрізноманітніші питання життя суспільства, держави, колективу, відмінності в життєвих позиціях;

– *економічні конфлікти*, в основі яких – зіткнення економічних суперечностей, коли економічні потреби однієї сторони задовольняються або можуть бути задоволені завдяки іншій;

– *соціально-побутові конфлікти*, пов'язані із суперечностями груп або окремих людей з питань житла, користування побутовими послугами, розподілу обов'язків, установки черговості надання соціально-побутових послуг тощо;

– *сімейно-побутові конфлікти*, засновані на дисгармонії сімейних відносин, проблемах у психологічній атмосфері сім'ї;

– *соціально-психологічні конфлікти*, що виявляються як у відносинах між групами, так і між окремими людьми;

– *емоційні конфлікти*, що виникають через емоційні стани, які викликають напружену обстановку і згодом переростають у дійсні конфлікти найрізноманітнішого характеру: від економічних, ідеологічних до сімейно-побутових;

– *конфлікти належності*, які відбуваються через подвійну приналежність індивідів, наприклад, коли вони утворюють групу.

Оскільки конфлікт завжди припускає участь сторін, найбільш всеохоплюючою і фундаментальною є ***класифікація конфліктів за кількістю сторін, що беруть у ньому участь***:

– *міжгрупові конфлікти* (конфлікти у великих соціальних групах, організаціях, малих групах), коли конфліктуючими сторонами є соціальні групи, які ставлять несумісні цілі і перешкоджають один одному на шляху їх реалізації тощо;

– *міжособистісні конфлікти*, коли члени однієї групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї й тієї самої мети, яка може бути досягнута лише однією зі сторін;

– *внутрішньоособистісні конфлікти* – зіткнення між приблизно рівними за силою, але протилежно направленими інтересами, потребами, потягами однієї людини.

Поширеною підставою для класифікації конфліктів може бути ***тривалість їх протікання й ступінь їхньої напруженості***:

– *короткочасні гострі конфлікти* відзначаються великою емоційною забарвленістю, крайніми виявами негативного ставлення конфліктуючих;

– *слабкі за проявом, “в’ялі” конфлікти*, що наголошуються в суперечностях, мають негострий характер, найчастіше активна буває лише одна зі сторін; інша не прагне знайти свою позицію, уникає відкритої конфронтації.

Контрольні запитання

1. Базові підстави класифікації й типології конфліктів.
2. Міжгрупові конфлікти.
3. Міжособистісні конфлікти.
4. Внутрішньоособистісні конфлікти.

4.3. Типи конфліктних особистостей у комунікативних процесах та конфліктна взаємодія

Поширеність конфліктів в людському суспільстві – суть прояву конфліктної природи людини; а коли так, то конфліктуючим слід шукати причини конфліктів не тільки в діях опонентів, а й в самих собі. Конфліктною називається особистість, яка в силу певних своїх властивостей є ініціатором багатьох негативних і/або деструктивних конфліктів, а також володіє схильністю долучатися до конфліктів, які створені іншими.

Як уже зазначалося, конфліктність закладена в природі людини. Для нас найважливіше знайти способи прогнозування конфліктних ситуацій і конфліктів, що визначаються рисами характеру окремих особистостей. Для діагностики конфлікту і, зокрема, причин його виникнення необхідно знати, які специфічні особистісні характеристики можуть виявитися суб'єктивними передумовами конфлікту. Знання ступеня конфліктності/неконфліктності особистості допоможе проникнути в суб'єктивні умови виникнення конфлікту.

Типи конфліктних особистостей варто розбити на два різновиди: ситуативно-конфліктні і перманентно-конфліктні.

З усіх класифікацій цього різновиду найбільш вдалою виявилася запропонована Ф. М. Бородкіним і Н. М. Коряком. Зазначені автори виділили шість типів конфліктних особистостей, що провокують або посилюють конфліктні відносини.

Для першого різновиду людей конфліктність – це не властивість характеру, а реакція на конкретну ситуацію. Їх готовність в окремих випадках йти на конфлікт викликається відсутністю іншого виходу з конфліктної ситуації.

Другий різновид людей – індивіди, для яких конфліктність – постійна властивість власного характеру і поведінки (рис. 4.1).

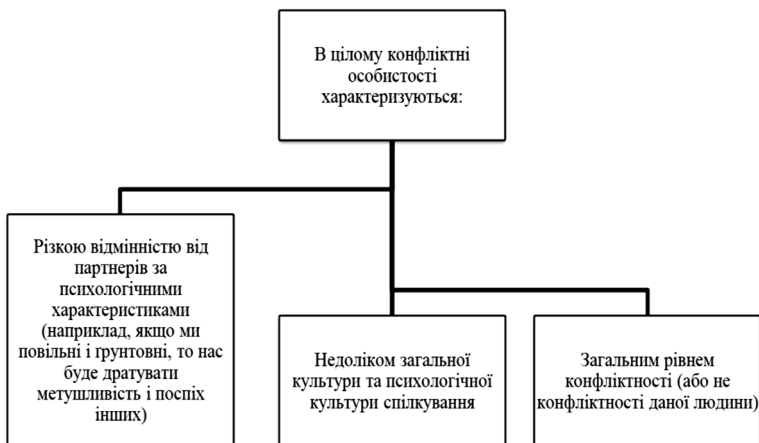


Рис. 4.1. Поведінкова характеристика в цілому конфліктних людей

Поведінкові характеристики демонстративного типу особистості:

1. Бажає бути завжди в центрі уваги.
2. Любить добре виглядати в очах інших.
3. Його ставлення до людей визначається тим, як ставляться до нього.
4. Він відчуває себе впевнено при неглибоких конфліктах.
5. Добре пристосовується до різних ситуацій.
6. Раціональна поведінка виражена слабко, поведінка винятково емоційна.
7. Планування своєї діяльності здійснює епізодично.
8. Уникає копіткої, систематичної роботи.
9. Не ухиляється від конфліктів, але в ситуації спору відчуває себе погано.
10. Часто виявляється "джерелом" суперечок, але не вважає себе таким.

Навіть за відсутності будь-яких підстав може піти на конфлікт, щоб хоч таким чином бути на виду.

Поведінкові характеристики ригідного ("ригідний" означає негнучкий, непластичний) типу особистості:

1. Підозрілий.
2. Володіє завищеною самооцінкою.
3. Постійно вимагає підтверджень власної значущості.
4. Слабко реагує на зміни ситуації і обставин.
5. Прямолінійний і негнучкий.
6. З великими труднощами бере до уваги точку зору оточуючих, мало зважає на їхню думку.
7. Завжди очікує прояву поваги з боку оточуючих.
8. Вираз недобррозичливості з боку оточуючих сприймаються їм з образою.
9. Некритичний щодо своїх вчинків.
10. Болісно уразливий, підвищено чутливий щодо дійсних або уявних несправедливостей.

Раз і назавжди сформована думка ригідної особистості неминуче суперечить з умовами, що змінюються, і викликає конфлікт з оточуючими. Це ті люди, чиїм життєвим кредо є установка "якщо факти нас не влаштовують, тим гірше для фактів".

Поведінка відрізняється безцеремонністю, що перетікає в грубість.

Поведінкові характеристики некерованого типу особистості:

1. Імпульсивний, недостатньо контролює себе.
2. Його поведінка важко передбачувана.
3. Поводиться зухвало, агресивно.
4. Часто порушує загальноприйняті норми.
5. Володіє завищеною самооцінкою.
6. Постійно вимагає підтвердження власної значущості.
7. У невдачах, неприємностях схильний звинувачувати інших.
8. Не може грамотно спланувати свою діяльність і втілювати плани в життя.
9. Погано співвідносить свої вчинки з цілями і обставинами.
10. З минулого досвіду (навіть гіркого) не робить належних висновків.

Поведінкові характеристики надточного типу особистості:

1. Прискіпливо ставиться до роботи.
2. Висуває підвищені вимоги до себе.
3. Висуває підвищені вимоги до оточуючих, причому робить це так, що людям, які з ним працюють, здавалось, що він чіпляється.
4. Володіє підвищеною тривожністю.
5. Надмірно чутливий до деталей.
6. Болісно реагує на зауваження оточуючих.
7. Може порвати відносини з друзями, знайомими через уявні образи.
8. Страждає, переживаючи свої прорахунки, невдачі, розплачуючись за них хворобами (безсонням, головними болями тощо).
9. Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах.
10. Неадекватно оцінює реальні взаємини в групі.

Всі ці особливості нерідко призводять до невлаштованості особистого життя.

Поведінкові характеристики безконфлітного типу особистості:

1. Нестійкий в оцінках і думках.
2. Легко піддається навіюванню.
3. Внутрішньо суперечливий.
4. Відрізняється деякою непослідовністю поведінки.
5. Орієнтується на миттєвий успіх.
6. Не вміє бачити перспективу.
7. Залежить від думки оточуючих, особливо лідерів.
8. Завжди прагне до компромісу.
9. Не має силу волі.
10. Не замислюється над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків оточуючих.

Відсутність власних переконань і принципів може зробити безконфліктну людину знаряддям в руках особи, під впливом якої він опинився. Небезпека, яку представляють люди цього типу, полягає в тому, що найчастіше вони мають репутацію добрих людей, від яких не чекають ніякого підступу. Тому виступ такої людини як ініціатора конфлікту сприймається колективом як об'єктивний і неупереджений.

На відміну від перших чотирьох типів цей тип (майже як і попередній) є "ситуативним", тобто проявляється тільки при виникненні певної ситуації. В цьому випадку – це наявність цілеспрямованого негативного впливу на таку людину. Представники всіх інших типів вступають в конфлікт з власної ініціативи.

Поведінкові характеристики цілеспрямовано конфліктного (раціонального) типу особистості:

1. Розглядає конфлікт як засіб досягнення власних цілей.
2. Часто виступає активною стороною в розв'язанні конфліктів.
3. Схильний до маніпуляцій у взаєминах.
4. У конфлікті діє раціонально, прораховує варіанти, оцінює сили і позиції сторін.
5. Володіє добре відпрацьованою технікою спілкування в гарячій суперечці.

Довгий час може виконувати роль беззаперечного підлеглого, наприклад, доти, поки не "захитається крісло" під начальником. Тут раціоналіст і проявить себе, першим зрадивши керівника.

Для "демонстративних", "ригідних", "некерованих" і "надточних" особистостей прояви конфліктної поведінки є швидше деструктивне явище, але таким є психологічний склад. Цікаво відмітити, деякі експерти з питань психології та управління трудовими ресурсами визначають, що більшість з них страждає різними комплексами, зокрема комплексом неповноцінності, що може негативно впливати на трудову мотивацію, власну ефективність, зацікавленість у робочому процесі.

Розглянемо деякі загальні поради стосовно поведінки з основними типами конфліктних особистостей в колективі заради попередження конфліктних ситуацій:

1. *Демонстративний тип.* Керівникам і колегам слід частіше робити їм компліменти за принципом: “Краще підіграти в малому, ніж потім розплачуватися з потенційним ворогом, помсти за відсутність знаків уваги”.

2. *Ригідний тип.* Керівникам і колегам краще поводитись з такими людьми так, щоб не провокувати зайві образи і підозри. Таким співробітникам краще не доручати роботи, пов’язані з гнучкою поведінкою.

3. *Некерований тип.* У спілкуванні з такими працівниками слід пам’ятати, що насправді вони передбачувані, оскільки їх “неконтрольованість” часто повторюється. Тому, якщо вивчити типові реакції таких людей, можна фактично керувати ними, використовуючи навіть у вирішенні низки ділових питань (наприклад, брати таких запальних співробітників на ті переговори, де багато вирішується за допомогою емоцій, а не розуму). На жаль, “управління” поведінкою таких працівників подібне на маніпуляцію.

4. *Надточний тип.* У спілкуванні з такими людьми краще не травмувати їх марно. Тим більше, що вони і так часто страждають через свої дивацтва.

Краще давати їм такі роботи, де вони зможуть проявити свою скрупульозність і відповідальність, тобто давати їм можливість використовувати свої недоліки з користю для спільної справи, а отже, підвищувати хоча б таким чином почуття їх власної значущості.

5. *Безконфліктний тип.* У спілкуванні з такими людьми рекомендація одна – побоюватися їх найбільшою мірою. Такі люди, в силу слабкості свого духу, здатні зрадити кого завгодно. Теоретично, звичайно, можна уявити, що ці люди в певних ситуаціях можуть проявити і волю, і принциповість, але для цього треба було б зачепити їх за щось “живе”. Не кожному керівнику це доступно.

б. Цілеспрямовано конфліктний (раціональний) тип. Таких людей треба намагатися зробити своїми прихильниками і використовувати їх таланти в конструктивному руслі. Проблема для керівників – підшукати для таких людей цікаві проблеми, де можна було б і ризикнути, і зобразити із себе стратега (або героя).

Загальні принципи спілкування з такими людьми пропонує Дж. Г. Скотт. Він вказує, що коли ми стикаємося з важкою в спілкуванні людиною, слід використовувати такий підхід, який відповідатиме конкретному характеру поведінки. Але є декілька універсальних принципів, якими можна користуватися при вирішенні таких ситуацій:

1. Усвідомте, що людина важка в спілкуванні і визначте, до якого типу людей вона належить.

2. Не попадіть під вплив цієї людини, її точки зору, світогляд; зберігайте спокій і нейтралітет.

3. Якщо ви не хочете відхилитися від спілкування з такою людиною, постарайтесь поговорити з нею і виявити причини її “важкості”.

4. Намагайтеся знайти спосіб задоволення її прихованих потреб і інтересів.

5. Використовуйте сумісний підхід щодо вирішення конфліктів, що починають вимальовуватися після віднесення поведінки важкої людини до певного типу, її нейтралізації або взяття під контроль.

Сам же керівник не повинен бути конфліктною особистістю. Неприпустимо використовувати своє начальницьке положення для зняття внутрішньої напруги, виживання комплексу неповноцінності, задоволення хворобливого самолюбства. Однак грамотний керівник повинен бути не тільки компетентним у професійній сфері, але й знати психологію своїх підлеглих. Такі знання забезпечать, по-перше, злагодженість в колективі, адже психологічна несумісність часто є причиною конфліктів серед працівників. По-друге, допоможе уникнути більшості руйнівних конфліктних ситуацій саме з перманентно-конфліктними особистостями.

Наведемо універсальний алгоритм вирішення трудових конфліктів (рис. 4.2).

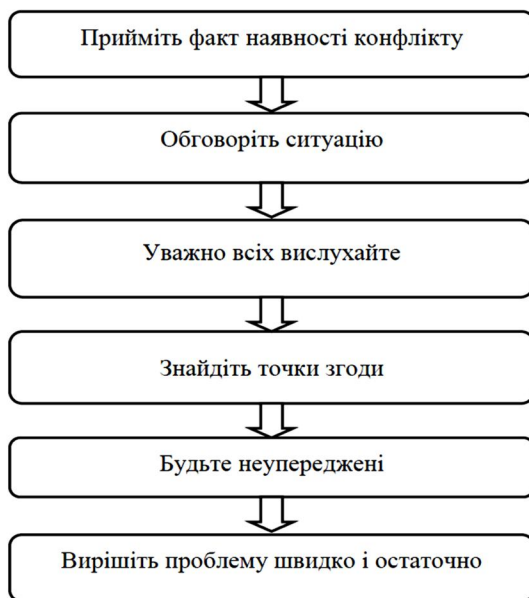


Рис. 4.2. Універсальний алгоритм вирішення трудових конфліктів

Знання щодо управління конфліктними працівниками особливо важливі для керівників, оскільки конфліктні особистості здатні навмисно й ненавмисно похитнути авторитет свого керівника під час чергової суперечки, внести розлад у взаємостунках колективу, тим самим призвести до деструктивних наслідків, таких як, наприклад, зниження продуктивності праці. Керівники і працівники повинні приділяти значну увагу конфліктним проявам, вміти визначати конфліктогенні характеристики навіть на етапі підбору персоналу, оскільки конфліктогенні працівники негативно впливають на ефективність роботи колективу та в цілому організації.

Контрольні запитання

1. *Типи конфліктних особистостей.*
2. *Поведінкові характеристики демонстративного типу особистості.*
3. *Поведінкові характеристики ригідного типу особистості.*
4. *Поведінкові характеристики некерованого типу особистості.*
5. *Поведінкові характеристики надточного типу особистості.*
6. *Поведінкові характеристики безконфліктного типу особистості.*
7. *Поведінкові характеристики цілеспрямовано конфліктного (раціонального) типу особистості.*
8. *Універсальний алгоритм вирішення трудових конфліктів.*

4.4. Стили поведінки у конфліктній ситуації

Конфлікт є поняттям, набагато глибшим від суперечки. Він виникає при появі суперечностей, які складно вирішити, зіткненні інтересів на засадах конкуренції. Основу конфлікту створює ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін, або протилежні цілі та засоби їх досягнення. Щоб конфлікт почав розвиватись, необхідний інцидент, при якому одна сторона реалізовує дії, що прямо зачіпають інтереси іншої сторони.

Дуже важлива роль належить вибору стилю поведінки опонентів та керівників відповідно до конфліктної ситуації. Стиль може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально).

Американські вчені К. Томас та Р. Кілмен виділяють такі стилі поведінки в конфліктній ситуації.

Стиль конкуренції. Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний в тому випадку, коли менеджер володіє певною владою.

Такий стиль рекомендують застосовувати у таких ситуаціях:

- кінцевий результат дуже важливий для менеджера;
- рішення необхідно прийняти швидко;
- якщо немає іншого виходу і немає що втратити;

– якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції;

– якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

Стиль ухилення. Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли обговорювана проблема не дуже важлива або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча стиль ухилення ідентифікується з “втечею від проблеми” (відповідальності) і не розглядається як ефективний спосіб розв’язання конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Найбільш типовими ситуаціями, в яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є:

– результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витрачати час, гроші та сили;

– важко розв’язати конфлікт на свою користь;

– доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію;

– мало влади і мало шансів розв’язати проблему бажаним для себе чином;

– розв’язання проблеми наразі небезпечно через велику ймовірність погіршити ситуацію.

Стиль пристосування. Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента і не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає у тому, що опоненти діють разом.

Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях:

– коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами;

– коли результат важливий для опонентів тощо.

Стиль співпраці. Опоненти беруть активну участь у розв’язанні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує продуктивнішої роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси усіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби і є труднощі у встановленні джерел незадоволення.

Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях:

- розв’язання проблеми дуже важливе для обох сторін, і жодна із них не хоче ухилитись від цього процесу;
- коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки;
- є час пропрацювати проблему, що виникла;
- усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі;
- усі сторони рівноправні, тому на рівних шукають розв’язання проблеми.

Стиль компромісу. Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на усі “за” і “проти”. Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається інша сторона. Цей стиль найнефективніший у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Як правило, компроміс дає кращий результат для сторони, яка володіє більшою владою.

Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли:

- сторони рівноправні та мають спільні інтереси;
- сторони хочуть швидко знайти розв’язання проблеми;
- всіх влаштовує тимчасове рішення;
- інші підходи до розв’язання проблеми не мали успіху;
- в результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини;
- краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

Дослідження показали, що в 56 % випадків конфліктних ситуацій стосунки між сторонами погіршуються, а у 35 % це погіршення зберігається і після завершення конфлікту. Якщо ж сторони справді хочуть вирішити конфліктну ситуацію, то при цьому дуже важливо виявити і зрозуміти справжні мотиви поведінки опонентів, їх точку зору, не допустити розвитку конфлікту в напрямку виникнення скандалу. Вчасно зроблена поступка, зміна інтонації чи ставлення до опонента здатні змінити ситуацію у кращий бік.

У психологічному плані конфлікт завжди зумовлює виникнення у його учасників негативного емоційного стану, що досить часто спричиняє стреси. Емоції не просто супроводжують конфлікт, а керують ним. При цьому основними емоціями, які виникають при виникненні конфліктної ситуації, є переживання, гнів, страх, ненависть тощо.

Контрольні запитання

1. *Стилі поведінки в конфліктній ситуації за К. Томасом та Р. Кілменом.*
2. *Стиль конкуренції.*
3. *Стиль ухилення.*
4. *Стиль пристосування.*
5. *Стиль співпраці.*

4.5. Форми перебігу конфлікту. Врегулювання конфліктних ситуацій та запровадження організаційних змін

Форми перебігу конфлікту.

Слід зазначити, що конфлікт не обов'язково протікає через усі охарактеризовані етапи, деякі з них можуть упускатись. Залежно від того, якого етапу сягнула конфліктна ситуація, виділяють чотири форми перебігу конфлікту, а саме: ***відкритий, прихований, “сліпий” та “невідомий” конфлікт.***

Відкритий конфлікт яскраво виражений, емоційний, агресивний. Він є очевидним, дуже запальним, і при цьому інколи важко виявити реальні причини його виникнення, мотиви та погляди конфліктуючих сторін. Позиції опонентів при такому конфлікті стають принциповими і не передбачають жодних поступок.

Прихований конфлікт (замаскований). Найпоширеніша форма конфлікту в групах і організаціях – коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Такий конфлікт викликається однією зі сторін насамперед через заздрість, неприязнь, власну антипатію,

знаходить вираження в різних інтригах, наклепах і, як наслідок, викликає неприязнь та неприємні почуття у іншої сторони, на яку спрямовані дії ініціатора конфлікту. При цьому негативні наслідки очікують насамперед ініціатора конфлікту, оскільки він його започаткував, зумовив розгортання, не зміг проконтролювати свої емоції та антипатії, тобто не зумів вчинити мудро, не демонструючи особисті неприємні почуття. При цьому ініціатор конфлікту наражає себе на те, що інша сторона рано чи пізно може помститися за всі дії, що були вчинені проти неї.

При “*сліпому*” *конфлікті* одна зі сторін не усвідомлює наявності конфліктної ситуації, стає об’єктом нападів з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її. На підприємствах з неналежною організацією діяльності часто виникають такі конфлікти внаслідок неузгодженості та суперечливості управлінських рішень різних керівників; при цьому керівники таку ситуацію намагаються не помічати та ігнорувати, а виконавці у кінцевому результаті перестають працювати взагалі чи звільняються.

“*Невідомий*” *конфлікт*. Передбачає наявність конфліктогенної ситуації, яка базується на неприязні, що свідомо приховується. При цьому відкрите протистояння може відбутись у будь-який момент через виникнення інциденту (привід, причина тощо).

Методи врегулювання конфліктів.

Фоллетт виділила три методи усунення конфліктних ситуацій: *придушення, компроміс, інтеграцію.*

Придушення. Цей метод усунення конфліктних ситуацій передбачає використання сили з боку однієї з конфліктуючих сторін. За допомогою сили можна знищити опонента.

При *компромісі* кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, що розрахована зазвичай на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

Інтеграція. Цей підхід розглядає конфлікт як багатогранну проблему з розв’язком, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для інтеграції потрібна єдина система цінностей

та взаєморозуміння з боку конфлікуючих сторін. При інтеграції спірні моменти розділяються та аналізуються окремо; кожному аспекту виділяється певна вага. Потреби, бажання і надії сторін зводяться воедино для розгляду й оцінки. У результаті такого аналізу може відбутися переоцінка інтересів.

У наш час склалося кілька напрямків врегулювання конфліктів:

- філософсько-соціологічний – теоретичний напрямок, що охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макорівні;
- організаційно-соціологічні – вивчають причини й динаміку конфліктів організації;
- індивідуально-психологічні – вивчають психофізичні особливості й характеристики окремих особистостей, їх поведінку в умовах конфлікту.

Центральним елементом моделі є управління конфліктом, методи здійснення якого можна поділити на дві групи: структурні і міжособистісні.

Виділяють чотири структурні методи вирішення конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи, тобто роз'яснення того, яких наслідків вимагають від кожного працівника або структурного підрозділу з урахуванням їх бажаного рівня, порядку надання та використання необхідної інформації, системи повноважень і відповідальності;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо. Найявність спільного керівника впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень, інформаційні потоки всередині організації, що дозволяє уникнути конфлікту);
- встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль всіх працівників на досягнення загальної єдиної цілі;

– використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення на службі) передбачає запобігання конфліктним ситуаціям шляхом корекції поведінки людей, наочно заохочуючи тих, хто робить свій внесок у досягнення загально-організаційних цілей, сприяє розв'язанню проблем.

До основних міжособистісних способів вирішення конфлікту належать:

- ухилення (людина ухиляється від конфлікту);
- згладження (погашення бажання до конфлікту);
- примушування (конфлікт ліквідується силою влади чи іншим примусовим способом);
- компроміс (поєднання точок зору);
- розв'язання проблеми, яка призвела до конфлікту.

Значно ускладнює вирішення конфлікту наявність перешкод, а саме:

- недостатнє інформаційне забезпечення;
- статус конфлікуючих сторін;
- невизначеність ситуації;
- страх перед вибором;
- особливості характеру, темпераменту, життєвих позицій сторін тощо.

Вивчення форм перебігу конфлікту є важливим для його розуміння та ефективного управління ним. Знання того, як може розвиватися конфлікт, дозволяє сторонам конфлікту краще підготуватися до нього, вибрати оптимальну стратегію поведінки та мінімізувати його негативні наслідки.

Контрольні запитання

1. *Форми перебігу конфлікту.*
2. *Відкритий конфлікт.*
3. *Прихований конфлікт.*
4. *"Сліпий" конфлікт.*
5. *"Невідомий" конфлікт.*
6. *Методи врегулювання конфліктів.*
7. *Структурні методи вирішення конфлікту.*
8. *Міжособистісні способи вирішення конфлікту.*

4.6. Управління конфліктними ситуаціями в публічних інституціях

Варто зазначити, що успішне функціонування будь-якої організації неможливе без ефективного управління нею. Складовою частиною такого управління є управління конфліктами, яке також може сприяти досягненню цілей управління організацією.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої конфлікт має відношення.

Однією з найвідоміших є класифікація підходів до управління конфліктом, розроблена К. Муром, яка складається із шести стратегій:

1. Стратегія стримування – орієнтована на те, що сторони самі можуть оволодіти конфліктом.

2. Стратегія супроводу процесів – орієнтована на роботу з уже усталеним сприйняттям, відносинами, способами взаємодії між сторонами, що конфліктують.

3. Соціотерапевтичний супровід – орієнтований на роботу на індивідуальному рівні.

4. Стратегія посередництва – застосовується у разі, коли сторони вже не можуть спільно працювати над вирішенням конфлікту.

5. Третейський суд – “арбітр” пропонує сторонам вже готове рішення.

6. Силове втручання – тут воля учасників вже ніяк не враховується, проте застосування владних повноважень, як правило, обмежується сферою розбіжностей.

Р. Акофф і Ф. Емері виділяють такі стратегії з управління конфліктами:

1. *Усунення конфлікту* – передбачає зміни в навколишньому середовищі, за яких учасники перестають конфліктувати. Способи такого впливу можуть бути такими:

– дії, спрямовані на те, щоб учасники не чинили впливу один на одного, продовжуючи робити те ж, що і раніше – “ізоляція учасників”;

- поповнення нестачі ресурсів, через які стався конфлікт;
- видалення учасників конфлікту з цього оточення.

2. *Дозвіл конфлікту* – передбачає зміни в поведінці або у властивостях учасників, за яких вони більше не конфлікують.

3. *Стратегія “Вирішення конфлікту”* – передбачає вибір одним із учасників такого способу дій з безлічі доступних, який би максимізував його очікувану питому цінність. Тут перед суб’єктом конфліктів стоїть дилема: він може вийти з конфліктного оточення або змінити власну поведінку, змінити себе.

Всередині стратегій розв’язання конфліктних ситуацій можна використовувати різні технології. Серед них найбільш часто використовуваними є переговори і посередництво.

Очевидно, що, оскільки конфлікти – це явище поширене, управлінці повинні вміти ефективно управляти ними, щоб забезпечити продуктивне виконання своїх обов’язків членами організації. Існує багато способів урегулювання конфлікту – як таких, що можуть бути заплановані, так і таких, що з’являються, коли конфлікту не вдалося уникнути. Деякі з методів управління конфліктом можуть застосовуватись при конфліктах будь-якого рівня, тоді як інші вживають лише щодо обмеженої кількості типів та рівнів конфліктів.

Керівник не може дозволити собі всі конфлікти пояснювати вадами чи особливостями характеру опонентів, він повинен почати з аналізу фактичних причин конфлікту, а уяснивши їх, використовувати відповідну методику для управління цим конфліктом.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі наводять декілька способів управління конфліктною ситуацією, які можна розділити на дві основні категорії: *структурні* та *міжособистісні*.

Кенет Томас розробив двовимірну модель для систематизації методів управління конфліктом, яка враховує інтереси не лише одного індивіда, але і його опонента. Залежно від цих двох вимірів, учасник переговорів повинен вибрати один з методів урегулювання конфлікту. Якщо людину мало турбує, що вона

одержить в результаті як для себе, так і для іншої сторони, слід вибрати, згідно з цією моделлю, стратегію уникнення. Якщо людина дуже зацікавлена в одержанні бажаного для неї результату і їй мало непокоїть досягнення бажаних результатів іншою стороною, то слід вибрати спосіб конкуренції або тиску. Якщо зацікавленість однієї сторони у досягненні вигідних для себе результатів низька, а іншої сторони – висока, то слід надати перевагу пристосуванню або капітуляції. Якщо зацікавленість у результатах як однієї, так і іншої сторони висока, найбільш придатним способом буде співпраця. Нарешті, якщо зацікавленість у досягненні бажаного як для себе, так і для іншої сторони результату середня, то перевагу слід надати способу компромісу.

Пристосування, поступка або узгодження з іншою стороною є одним з найпоширеніших способів залагодження конфлікту. Узгодження не потребує якоїсь взаємодії між сторонами, а може просто завершитись тим, що інша сторона отримує те, чого вона хоче. Це один з найменш конфронтаційних методів залагодження конфлікту, дуже ефективний, оскільки конфлікт відразу вичерпується, як тільки опонент отримує те, чого хоче. Збереження гарних стосунків, а також те, що опонент відчуває себе зобов'язаним, може дуже знадобитись у майбутньому. Правило, згідно з яким краще віддавати, ніж просити, говорить на користь узгодження, хоча його не бажано рекомендувати управлінням в умовах зростаючої конкуренції.

Примушення – коли люди передусім прагнуть відстояти свої інтереси і їх не хвилює, чи будуть задоволені інтереси опонента, коли вони просто хочуть “взяти гору” над іншою стороною, то часто покладаються на методи боротьби. Ці способи включають такі засоби, як беззастережне дотримання зобов'язань (коли одна сторона наперед гарантує певну лінію поведінки, яка не буде змінюватися від початку до кінця), погрози, обіцянки та переконлива аргументація.

Беззастережне дотримання зобов'язань корисне, тому що не потребує ні згоди іншої сторони, ні того, щоб сторона, яка бере зобов'язання, перевищувала за силою іншу сторону чи зрівнювалася з нею.

Погрози і обіцянки – це засоби виявлення намірів. Типова обіцянка розрахована на те, щоб викликати певну лінію поведінки після того, як з'ясувались наслідки невиконання обіцянки. Наприклад, можна пообіцяти підтримати іншу сторону у пункті А домовленості, якщо вона підтримає вас у пункті Б. Обіцянки не містять інформації про те, що трапиться у разі недотримання угоди. Погрози, навпаки, підкреслюють, що може трапитись у разі недодержання обіцяної лінії поведінки.

Переконлива аргументація – метод, який менш дієвий порівняно з погрозами і обіцянками, але потребує високого рівня майстерності. При виборі цього методу слід звернути увагу на непривабливі наслідки, які трапляються у разі невиконання домовленості.

Уникнення – найпоширеніша реакція на конфлікт. У багатьох випадках люди уникають конфліктів, якщо їм самим і установам, де вони працюють, вигідніше залагодити конфлікт. Наприклад, люди часто уникають суперечок, оскільки бояться, що їм будуть пред'явлені зустрічні претензії. Уникнення, однак, має і свої позитивні якості. Якщо предмет суперечки незначний і сторони не бояться, що постраждають їхні власні інтереси чи інтереси опонента, уникнення можна рекомендувати як найкращу стратегію. Витрати у випадку протистояння можуть бути більшими, принаймні, у найближчому майбутньому, ніж вигода, яку принесе процес врегулювання конфлікту. Уникнення може бути найкращим методом у випадку, коли хтось інший може вирішити проблему, або якщо її вирішення можна відкласти на майбутнє, коли сторони, залучені до конфлікту, охолонуть. Однак, якщо уникнення конфліктів переростає у звичку, виникає загроза, що спірні питання так і не розв'язуватимуться.

Переговори – це процес співпраці багатьох сторін, спрямований на досягнення результату, часто означають певний вид прямої взаємодії між сторонами – взаємодії віч-на-віч, усної або письмової. Люди вступають у переговори щодня, хоча не завжди

ідентифікують свою діяльність як переговори. Ситуація, однак, прояснюється, якщо визначити переговори як процес, у якому дві або більше сторін вирішують, що кожна з них втратить, а що одержить при взаємному обміні. Сторони при переговорах незалежні у тому плані, що обидві прагнуть до досягнення результату, який інша сторона здатна контролювати.

Цікавою особливістю переговорів, яка відрізняє їх від інших форм розв'язання конфлікту, є те, що цей процес детально досліджується як в прикладному, так і в теоретичному аспектах.

Вміння вийти з переговорів у разі, коли не вдається досягти потрібної угоди, – один з важливих прийомів обговорення умов. При цьому слід не лише не втратити можливість використати одержану інформацію у майбутньому, але й знати, у який саме момент слід виходити з переговорів. Якщо ви знаєте, який з альтернативних варіантів є найкращим, ви можете оцінити, чого він вартий порівняно з іншими варіантами досягнення угоди, що, в свою чергу, дозволяє вам вирішити, яка саме угода вам вигідна, а яку слід відкласти.

Урегулювання конфлікту через втручання третьої сторони.

Часто в конфліктних ситуаціях сторони, які сперечаються, не здатні улагодити конфлікт самостійно і потребують втручання третьої сторони. Існує багато різних офіційних державних третіх сторін, до яких може звернутись будь-яка організація. Звичайно, час, який третя сторона витрачає, намагаючись уладнати суперечку, обходиться конфліктуючим сторонам у певну суму, яку слід покрити за рахунок прибутку, отриманого від врегулювання конфлікту.

Ось які поради керівникам дають С. Шортелл та А. Каложний щодо управління конфліктами:

1. Керівники повинні аналізувати кількість та види як корисних, так і шкідливих конфліктів, які існують в їх організаціях, щоб знешкоджувати шкідливі конфлікти.

2. Керівники повинні оцінити рівень, на якому, як правило, трапляються конфлікти в їх організаціях. Чи існують чіткі групові розмежування (наприклад, між відділами чи функціональними ділянками), від яких залежить конфлікт, чи більшість конфліктів трапляється на індивідуальному рівні?

3. Коли керівники залучаються до конфлікту, вони повинні чітко продумати, наскільки вони зацікавлені в іншій стороні, так само, як і наскільки вони зацікавлені у власних результатах з питань, що стали приводом до виникнення конфлікту. Це допоможе визначити, який із способів урегулювання конфлікту буде найкращим.

4. Під час переговорів керівники повинні визначити точні питання, які поточно обговорюються, та ідентифікувати будь-які інші питання, які повинні бути введені до переговорів.

5. Керівники повинні добре продумати, які етичні норми вони вважають відповідними, до того, як вони зіткнуться із ситуацією, яка потребує вирішення етичних проблем.

6. Керівники не повинні недооцінювати значення підготовки до переговорів. Нездатність адекватно підготуватись, мабуть, єдина найбільша помилка, якої припускаються учасники переговорів.

7. Якщо керівники збираються втрутитись у конфлікт як третя сторона, то вони повинні врахувати, якою мірою вони хотіли б контролювати як процес, так і результат суперечки. Розрізнення цих типів контролю значно полегшить ефективність застосування втручання.

Отже, існує безліч різних методів запобігання появі конфліктів, які варто використовувати в організації. У їхній основі лежить мета створення сприятливих умов всередині колективу і формування таким чином позитивного мікроклімату.

Контрольні запитання

- 1. Класифікація підходів до управління конфліктом за К. Муром.*
- 2. Стратегії з управління конфліктами Р. Акоффа і Ф. Емері.*
- 3. Способи управління конфліктною ситуацією М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі.*
- 4*
- 5. Урегулювання конфлікту через втручання третьої сторони.*

4.7. Типологія конфліктів у публічному управлінні

Конфлікти, які розгортаються в організаціях, характеризуються об'єктивно-суб'єктивною природою виникнення: з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

Розглядаючи конфлікти на державній службі, можна виділити конфлікти на макро-, мезо- і мікрорівнях: на макрорівні це конфлікти між державними органами, на мезорівні – конфлікти між структурними підрозділами одного органу. На мікрорівні конфлікти виникають між співробітниками структурного підрозділу, а також відносимо внутрішньо і особистісний конфлікт. Загалом можна говорити, що конфлікти у сфері публічного управління представлені конфліктами між різними ланками управлінського апарату, зумовлені серйозною функціональною роздробленістю системи державного управління, і конфліктами між органами державного управління і населенням.

Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та типології конфліктів, однак більшість із них важко використати для сфери публічного управління, тому ми спробували узагальнити типи конфліктів в публічному управлінні.

Типологія конфліктів у публічному управлінні:

✎ конфлікт “очікування” – розходження з уявленням щодо умов праці, поведінки керівника/колективу, заробітної плати, функцій тощо;

✎ конфлікт інтересів, цілей – суперечності щодо цілей, способів виконання завдання, спрямування на перерозподіл влади, інтересів, ресурсів, умов та інше;

Ўособистісні та міжособистісні конфлікти – через індивідуальні особливості членів колективу, незадовільні комунікації між працівниками, керівником і колективом; порушення правових чи етичних норм; дублювання функцій; жорсткий контроль, неадекватне спілкування та ін.;

Ўконфлікти формальної й неформальної структури – пов’язані з соціально-психологічною системою відносин у колективі, протилежністю інтересів, цінностей, цілей між групами, амбіції лідерів та ін.;

Ўконфлікт “керівник-підлеглий” – суперечність між функціями, між обов’язками і правами, між функціями та засобами їх виконання, невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності, прийняття необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень, низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих тощо;

Ўконфлікт “структур” – проблеми організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов’язків, дублювання функцій, повноважень, посад, органів неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів та ін.;

Ўконфлікт інформації – брак, достовірність, неповнота наданої інформації, її розмитість, порушення строків та ін.;

Ўпосадовий конфлікти – суперечності між правами та обов’язками, юридичними і фактичними діями та ін.;

Ўконфлікти між органами влади – конфлікт інтересів, дублювання функцій чи повноважень, договірних зобов’язань; боротьба за ресурси, сфери впливу та ін.;

Ўконфлікт “політичної ситуації” – залежність органів публічної влади від політичної ситуації, виконання наказів “з гори” та ін.;

Ўконфлікт ресурсів – через обмеженість будь-яких ресурсів або неправомірне користування особою службовими і особистими правами, що пов’язане з отриманням незаконних переваг та ін.;

Конфлікти громадськості і органів влади – конфлікт суперечностей поглядів, різна політична орієнтація, порушення законодавчо встановлених для державного службовця обмежень і заборон, використання службового статусу та ін.

Практичне значення типології конфліктів у сфері публічного управління полягає в забезпеченні можливості як більш глибокого якісного і оперативного аналізу, так і ефективного управління конфліктами з урахуванням специфіки їх вирішення в управлінській сфері.

Найчастіше в системі публічного управління відбуваються міжособистісні, внутрішньо- та міжгрупові конфлікти. Конфлікт у державному управлінні практично завжди є видимим, оскільки він має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності.

На основі типології можна виділити причини саме конфліктної взаємодії. Конфліктна взаємодія – це процес взаємних негативних впливів індивідів, груп, рухів, партій, етносів, країн один на одного, в процесі яких стикаються між собою інтереси, цілі, устремління, ціннісні орієнтації змагаються суб'єкти конфлікту.

Існує багато причин виникнення конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Найкраще, на наш погляд, вони розкриті у працях Т. Карлова та Н. Довгань, які виокремлюють:

- зіткнення інтересів службовців, які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем. Це можна означити як природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;

- відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів публічного управління;

- нерівномірна завантаженість різних підрозділів і окремих співробітників;

- суперечності між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження суб'єктів управління;

– прогалини в нормативних документах, що регулюють порядок публічного управління: нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами дублювання функцій, паралелізм у роботі, слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей; порушення конституційного обов'язку забезпечення прав та свобод людини; зловживання повноваженнями; ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці; невідповідність спеціаліста та інше;

– недосконалість кадрової політики: крайнощі кадрової політики в підрозділах (повна заміна фахівців-практиків дипломованими фахівцями або, навпаки, приниження ролі чи навіть ігнорування фахівців з дипломами); намагання працівника обійняти вищу посаду та обмеженість можливостей задовольнити його прагнення безпосередньо у своєму відділі, департаменті; правова закріпленість за посадою або місцем працівника з низьким рівнем ділових якостей за наявності справді кращої кандидатури та неможливість для керівника здійснити заміну тощо;

– різний ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії на кожному етапі професійної діяльності.

У підсумку зазначимо, що розуміння типології конфліктів у публічному управлінні є важливим для:

– профілактики конфліктів: знання причин та типових форм конфліктів дозволяє вживати заходів для їх запобігання;

– управління конфліктами: вміння правильно класифікувати конфлікт дозволяє вибрати оптимальну стратегію його врегулювання;

– аналізу управлінських рішень: розуміння того, як конфлікти можуть впливати на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Отже, конфлікти у сфері публічного управління – складна система, що містить у собі низку суперечностей, але саме це дає їй можливість пристосовуватися до мінливих умов і розвиватися.

Тому конфлікти є основою механізму адаптації державно-адміністративної сфери, так як, з одного боку, вони дозволяють виявити і відстежити існуючі суперечності, з іншого ж, – домогтися підвищення ефективності всієї системи за умови вмілого управління конфліктами.

Контрольні запитання

1. *Типологія конфліктів у публічному управлінні.*
2. *Конфлікт “очікування”.*
3. *Конфлікт інтересів.*
4. *Міжособистісні, внутрішньоорганізаційні та міжгрупові конфлікти в публічному управлінні.*
5. *Причини виникнення конфліктної взаємодії в публічному управлінні.*

Література до розділу 4

1. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. –168 с.
2. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / [А. І. Гусєв, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко] ; за наук. ред. А. І. Гусєва ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. – 142 с.
3. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с.
4. Конфлікти в суспільствах, що трансформуються : зб. наук. ст. : матеріали XI Харків. політол. читань. – Харків : Право, 2001. – 200 с.
5. Коулман П. Т. Результативний конфлікт: незгода – це сила, що працює на вас / П. Т. Коулман, Р. Фергюсон ; пер. І. Софієнко, ред. І. Чиркова. – Київ : Наш формат, 2017. – 311 с.
6. Литвинова Л. В. Особливості комунікативної культури в органах публічної влади. Державна служба, служба в органах місцевого самоврядування. – 2014. – С. 35–44.
7. Омельчук А. І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. Державне управління: удосконалення та

розвиток. – 2011. – № 8. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=312>

8. Петренко І. В. Комунікативно-технологічне врегулювання соціального конфлікту в різних сферах суспільної практики. Актуальні питання застосування на практиці досягнень сучасної педагогіки і психології : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 11–12 травня 2018 р.). – Харків : Східноукр. орг. “Центр педагогічних досліджень”, 2018. – С. 84–87.
9. Петренко І. В. Комунікативно-технологічні засоби врегулювання соціальних конфліктів у просторі освіти. Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – Т. XI: Психологія особистості. Психологічна допомога особистості. – Київ, 2018. – Вип. 18. – С. 270–286.
10. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посіб. – Ужгород: Видавництво УжНУ “Говерла”, 2020. – 360 с.
11. Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту з використанням медіації: соціально-педагогічний аспект : навч.-метод. посіб. – Київ : Стеценко В. В., 2016. – 22 с.
12. Шапіро О. О. Логічний аналіз конфлікту. – Київ, 2010. URL : <http://book.net/ndex.php?p=achapter&bid=3254&chapter=1>
13. Яремчук С. С. Сучасні теорії в конфліктології. – Чернівці : Руга, 2008. – 72 с.

Розділ 5

ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ

- 5.1. Інформаційний обмін публічних інституцій із зовнішнім середовищем.
- 5.2. Закони України, що регламентують обіг інформації у державі.
- 5.3. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю.
- 5.4. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічної влади із медіа.

5.1. Інформаційний обмін публічних інституцій із зовнішнім середовищем

Інформаційний обмін публічних інституцій із зовнішнім середовищем є важливою складовою їхньої діяльності. Він забезпечує прозорість та відкритість влади, а також сприяє кращому розумінню громадськістю політики та рішень, які приймають публічні інституції.

В Україні довгий час панувала в основному інформаційна політика, головною метою якої було інформування населення органами державної влади, причому зворотний зв'язок не був важливим. Це сприяло поширенню в суспільстві переконання, що влада повинна все зробити сама. Якщо їй вдається це – добре, якщо ні, то можна її критикувати.

Сьогодні Україна як демократична, правова держава, що активно реалізує західноєвропейський вектор зовнішньої політики та прагне інтегруватись у глобальний інформаційний простір, дотримується визнаних європейських стандартів інформаційної діяльності органів державної влади, демократичних принципів їхнього функціонування в глобальному інформаційному просторі.

Невід'ємною складовою діяльності та функціонування владних інституцій у сучасних демократичних суспільствах є активізація інформаційно-комунікативної політики. Фаховий підхід до формування й реалізації інформаційної стратегії є умовою ефективності та результативності функціонування органів державної

влади, забезпечення стабільності політичної системи та утвердження держави як повноправного суб'єкта міжнародних відносин та інформаційних взаємодій у глобальному інформаційному просторі.

Найпоширенішими викликами інформаційного обміну публічних інституцій із зовнішнім середовищем є:

- нестача ресурсів: публічні інституції часто не мають достатньо ресурсів для того, щоб ефективно обмінюватися інформацією з громадськістю;

- бюрократія: бюрократичні процедури можуть ускладнювати публічним інституціям обмін інформацією з громадськістю;

- недоступність інформації: деяка інформація може бути недоступною для публічного доступу;

- низька зацікавленість громадськості: деякі члени громадськості можуть не бути зацікавлені в тому, щоб отримувати інформацію від публічних інституцій;

- дезінформація: існує ризик поширення дезінформації через канали інформаційного обміну.

Крім того, серед викликів, з якими стикаються органи публічної влади України під час комунікативної взаємодії із соціумом, – проблема інформаційного забезпечення та просування політики держави. Процеси спілкування, роз'яснення політики, дій уряду та влади в цілому є іноді розмитими, не систематизованими, спонтанними та часто не прогнозованими щодо їхніх наслідків. Проте за роки незалежності у сфері публічної комунікативної політики (діяльність уряду, органів державної влади, правлячої еліти з просування й роз'яснення своєї політики та спілкування з громадськістю, ЗМІ, народом узагалі) відбулися певні зрушення щодо демократизації процесів взаємодії, зокрема із засобами масової інформації, громадськими організаціями тощо.

Виникнення розриву між владою та населенням закладає ризик зниження довіри до владних інституцій й розчарування та апатії в суспільстві. Взаємодія державних служб з громадськими

групами та об'єднаннями потребує вирішення проблеми відсутності законних механізмів, ефективних моделей комунікації в системі взаємодії адміністративних управлінських організацій із соціумом.

Серед проблем можна також зазначити такі: недостатньо розвинений інформаційно-аналітичний та кадровий потенціал, консерватизм управлінського мислення і поведінки в основних інститутах адміністративної діяльності. Ефективність комунікаційної взаємодії адміністративних організацій із соціумом залишається достатньо низькою, що й провокує виникнення різних організаційно-управлінських проблем – від малостійких частих перетворень до функціонального дубляжу. Популярними дотепер залишаються силові методи, авторитарність управлінських стратегій.

Попри зазначене, в Україні триває розвиток простору комунікаційної взаємодії адміністративних і політичних організацій із соціумом, формується динамічне суспільство, де комунікація як важливий чинник соціального життя посідає чільне місце. Дедалі зростає роль комунікації в процесах державотворення та діалогу владних інститутів із громадянським суспільством і третім сектором.

Переваги інформаційного обміну публічних інституцій із зовнішнім середовищем:

- прозорість та відкритість влади – інформаційний обмін сприяє кращому розумінню громадськістю того, як працюють публічні інституції та які рішення вони приймають;

- підвищення підзвітності – інформаційний обмін робить публічні інституції більш підзвітними перед громадськістю;

- участь громадськості – інформаційний обмін сприяє кращому залученню громадськості до процесу прийняття рішень;

- підвищення довіри до влади – інформаційний обмін може допомогти підвищити довіру громадськості до влади;

- краще розуміння потреб громадськості – інформаційний обмін може допомогти публічним інституціям краще зрозуміти потреби громадськості та врахувати їх при прийнятті рішень.

Комунікативна взаємодія, як універсальна система управління, спрямована на досягнення поставлених управлінських завдань шляхом інформаційного, комунікаційного, соціального, управлінського впливу на аудиторію, а також отримання від цієї аудиторії відповіді у вигляді вербальної, ідеологічної або виконавчої реакції.

Комунікаційна взаємодія влади і суспільства сприяє формуванню постійного конструктивного діалогу з метою забезпечення легітимності існуючого порядку і надання йому стабільності.

Ефективна комунікація між органами державної влади та громадянським суспільством є важливим проявом демократичного розвитку країни. Через комунікацію відбувається зворотний зв'язок, коли влада може не лише краще інформувати суспільство про свою діяльність, а також й дізнається про оцінку цієї діяльності з боку активних верств населення, що представляють інституції громадянського суспільства. З іншого боку, з огляду на цілі громадських організацій (реалізація й захист інтересів певних груп населення, які вони презентують), комунікація з органами влади для них є одним із найважливіших механізмів реалізації цих інтересів. Здійснюючи зворотний вплив на органи державної влади, громадські організації інформують їх про суспільні настрої та бажання й лобіюють інтереси населення, здійснюють моніторинг державної політики щодо ефективної реалізації цих інтересів.

Сьогодні в Україні сформульовано й законодавчо закріплено основні принципи, завдання та стратегічні напрями державної інформаційної політики, сформовано державні інститути відповідної компетенції, ухвалено цілу низку концепцій, програм і планів дій. Проте система комунікаційної взаємодії держави і суспільства не позбавлена різноспрямованості і недостатньої координованості діяльності різних відомств, а головною перешкодою на шляху створення підґрунтя для формування стабільного і безпечного комунікаційного простору в Україні залишаються непослідовність та непрозорість у реалізації запланованих заходів у сфері публічного управління.

Публічне управління наразі невід'ємне від комунікації як форми взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, оскільки основою демократії є врахування потреб і позиції об'єкта управління, а сама комунікація є базовим чинником сталості й розвитку структур і систем.

Необхідною умовою інтеграції нашої країни в глобальний інформаційний простір, утвердження її як впливового суб'єкта глобальних інформаційних відносин є формування та ефективна реалізація комунікаційної стратегії органів державної влади, що призначена вирішити такі основні завдання:

- формування цілісної та ефективної системи інформування соціальних суб'єктів щодо поточної та перспективної діяльності органів публічного управління;

- регулярний моніторинг громадської думки, зведення в єдиний інформаційний масив результатів соціологічних досліджень, що стосуються соціальних суб'єктів і діяльності органів публічного управління;

- формування ефективної системи “зворотного зв'язку” соціальних суб'єктів і органів публічного управління.

Результатом успішного вирішення зазначених завдань може стати:

- створення цілісної системи інформування соціальних суб'єктів про функціонування органів публічного управління;

- отримання об'єктивних даних (зокрема, у динаміці), що характеризують громадську думку щодо різних складових життєдіяльності суб'єкта публічного управління;

- можливість повноцінного врахування думки соціальних суб'єктів при прийнятті рішень органами публічного управління;

- підвищення громадянської активності соціальних суб'єктів, залучення населення в процес вирішення питань місцевого значення, громадське обговорення прийнятих нормативних актів.

Серед бажаних наслідків також подолання чи послаблення комунікативних бар'єрів у частині відчуження у взаєминах із

соціальними суб'єктами, зменшення не завжди обґрунтованих претензій до влади, зниження патерналістських настроїв. Це, безумовно, сприяє зростанню авторитету органів публічного управління, а також підвищенню суспільної довіри до їхньої діяльності; зумовлює більш дієве розширення правотворчих ініціатив соціальних суб'єктів, їхньої суспільної та громадянської активності. Зацікавлене залучення соціальних суб'єктів і реальне врахування громадської думки на стадіях підготовки, прийняття і реалізації рішень – головна умова ухвалення інститутами публічного управління соціально значущих рішень, заснованих не на миттєвій вигоді, а на справжніх загальнолюдських цінностях.

Плідний діалог між соціумом і владою – це фундамент демократичних управлінських відносин і досягнення справедливості в економічному і соціальному житті суспільного устрою. Цей діалог повинен стати одним із головних критеріїв оцінки якості управлінської культури, довіри громадян до влади, реальним індикатором формування в Україні активного громадянського суспільства і демократичної держави.

Контрольні запитання

- 1. Комунікаційна взаємодія влади і суспільства.*
- 2. Роль комунікації в процесах державотворення та діалогу владних інститутів із громадянським суспільством.*
- 3. Виклики для органів публічної влади під час комунікаційної взаємодії із соціумом.*

Основні завдання комунікаційної стратегії органів державної влади.

5.2. Закони України, що регламентують обіг інформації у державі

Розвиток системи комунікацій у публічному управлінні України безпосередньо залежить від чинної нормативно-правової бази та від її відповідності сучасним викликам і проблемним аспектам суспільного життя.

Комунікація між владою і суспільством відбувається на трьох рівнях: реальний рівень (пряма публічна комунікація), медійний рівень (взаємодія влади і суспільства за допомогою медіа), мережевий рівень (публічна комунікація в мережі “Інтернет”).

Правове підґрунтя інформаційної діяльності органів державної влади закладено в Законі України “Про інформацію” (був ухвалений у 1992 році) – загальному, всеосяжному нормативному акті, який відображає головні положення міжнародних стандартів у сфері інформаційних відносин. У ст. 1 під інформацією цей закон розуміє “документовані або публічно-оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі”. Закон визначає основні принципи інформаційних відносин: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації та свобода її обміну; об’єктивність, вірогідність інформації; повнота і точність інформації; законність одержання, використання, поширення та зберігання інформації.

Закон України “Про медіа” №2396д, що набув чинності 31 березня 2023 року, призначений для забезпечення реалізації основних прав, зокрема, свободи висловлювання поглядів та доступу до різноманітної, достовірної та актуальної інформації. Він також націлений на підтримку плюралізму думок і вільного поширення інформації, а також на захист національних інтересів України та прав користувачів медіасервісів. Закон регулює діяльність медіасфери відповідно до принципів прозорості, справедливості та безпристрасності, сприяє створенню конкурентного середовища, рівності та незалежності медіа. Крім того, він визначає правовий статус, порядок формування, функціонування та повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення.

Галузевий Закон України “Про медіа” розширив повноваження Національної ради з питань телебачення та радіомовлення й запровадив нові правила на ринку. Після набуття чинності цього закону перестали діяти шість законів: “Про друковані засоби

масової інформації (пресу) в Україні”; “Про телебачення і радіомовлення”; “Про інформаційні агентства”; “Про Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення”; “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації”; “Про захист суспільної моралі”. На повну імплементацію закону піде десять років.

Також Закон “Про медіа” передбачає зміни у закон “Про інформацію”, зокрема:

- вилучення визначення терміну засіб масової інформації (ч.2 ст.22) у зв’язку з запровадженням поняття “медіа”;
- заміна ЗМІ на суб’єктів у сфері медіа;
- нова редакція статті про акредитацію (ст. 26), у зв’язку зі зміною поняття ЗМІ та запровадження поняття суб’єкт у сфері медіа.

Закон України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” був ухвалений у 1997 році з метою 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. Вважається недемократичним через намагання держави втручатися в редакційну політику медіа.

Закон “Про медіа” передбачає зміни у цей законодавчий акт. Зокрема, Закон “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” пропонується визнати таким, що втратив чинність. Положення ст. 6, 6-1 переносяться в адаптованому вигляді до Закону України “Про доступ до публічної інформації”.

Закон України “Про доступ до публічної інформації” (був ухвалений у 2011 році) встановлює порядок реалізації та гарантує право кожної особи на доступ до інформації, що перебуває у

володінні суб'єктів владних повноважень, інших постачальників публічної інформації, згідно з визначенням, що надано цим законом, а також інформації, яка становить суспільний інтерес.

Закон “Про медіа” передбачає зміни у цей закон, а саме:

– право розпорядників оприлюднювати публічну інформацію не лише на своєму офіційному вебсайті, але і у власних офіційних друкованих виданнях та/або у медіа на підставі договорів про висвітлення діяльності, укладених із суб'єктами у сфері медіа;

– запроваджує поняття офіційних друкованих видань (ст. 15-1), як таких, що видаються з метою офіційного опублікування нормативно-правових актів, рішень цих органів та інформації, обов'язковість опублікування якої передбачена законодавством. При цьому такі видання не є медіа і не використовують творчу працю журналістів.

Закон України “Про звернення громадян” (був ухвалений у 1996 році) регулює способи, якими громадяни України можуть здійснювати своє право, надане Конституцією України, вносити пропозиції щодо покращення діяльності органів державної влади, об'єднань громадян згідно з їх статутами, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських організацій. Цей закон надає можливість громадянам України брати участь у керівництві державними та громадськими справами, впливати на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності, захищати свої права та законні інтереси, а також відновлювати їх у разі порушення.

Отже, українське законодавство, яке прямо або опосередковано контролює питання інформаційної та комунікативної діяльності у публічній сфері, можна умовно поділити на три значні групи. Перша група включає закони, що визначають організаційно-правові умови цієї діяльності. Друга група стосується законів, які регулюють діяльність засобів масової інформації. Третя

група охоплює закони, що встановлюють правила здійснення такої діяльності з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. При формуванні державної комунікативної політики необхідно спочатку комплексно вирішувати питання нормативно-правового та інституційного забезпечення, а потім переходити до ситуативних заходів реагування на конкретні ситуації. В умовах суспільно-політичного розвитку належне інституційне забезпечення державної комунікативної політики стає чинником забезпечення безпеки держави.

Попри різноманіття змістовної спрямованості даних нормативно-правових актів, вони всі концептуально орієнтуються переважно на вчинення одностороннього інформаційного впливу на отримувачів інформації (громадян). Проте інформаційне суспільство неможливо розбудувати без поступового заміщення одностороннього інформування громадян про дії влади двосторонньою комунікацією “громадянин – державний орган”. Подальший розвиток ідеї про необхідність налагодження комунікацій як двостороннього зв’язку між органами влади та громадянами знайшов свій прояв у Концепції проекту Закону України “Про основні засади державної комунікативної політики”, що можна розглядати як відправну точку для розробки відповідного Закону України, основні завдання якого можна сформулювати так:

- забезпечення вільного доступу громадськості до рішень органів влади;
- залучення громадськості до формування державної політики;
- розробка механізмів участі громадськості в управлінні державними справами;
- налагодження системи моніторингу органами влади запитів громадськості на певні державні рішення;
- впровадження єдиних стандартів взаємодії між органами влади та громадськістю для всіх владних інститутів.

Після схвалення Концепції в Україні було розроблено та введено в дію кілька нормативно-правових актів, що створили необхідні та достатні механізми налагодження комунікації “державний орган – громада”. Зокрема, Закон України “Про доступ до публічної інформації” забезпечує широкі можливості доступу громадян до інформації про діяльність органів влади; Постанова Кабінету Міністрів України “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики від 3 листопада 2010 року детально регламентує механізми залучення громадськості до обговорення державної політики та участі в ній.

Аналіз нормативно-правової бази інформаційного забезпечення діяльності органів державної влади та реалізації комунікаційної стратегії владних структур уможливорює висновок про те, що правові документи доволі чітко регламентують інформаційні відносини в Україні, всебічно висвітлюють основні принципи інформаційної діяльності органів влади, чітко визначають принципові засади та умови для формування інформаційної стратегії органів державної влади. Однак, на жаль, задекларовані та ухвалені норми не виконуються повною мірою, відсутні механізми їхньої реалізації через недостатнє фінансування інформаційної галузі, повільне впровадження та застосування новітніх інформаційних технологій у діяльності владних інститутів.

Попри певні здобутки, залишаються без відповіді два принципових питання, необхідні для повноцінної комунікації органів влади та громадськості: налагодження системи моніторингу запитів громадськості на державні рішення та запровадження єдиних стандартів взаємодії між органами влади та суспільством для всіх владних інститутів. Вирішення проблеми формування комунікативної політики органів публічного управління та громадянського суспільства потребує інституційного, фінансового, організаційного, економічного та наукового забезпечення, тоді як її функціонування відбувається через активізацію відповідних механізмів публічного управління.

Важливу роль у демократичному суспільстві відіграють прес-служби. Сьогодні майже всі органи державної влади мають свої прес-служби або принаймні прес-секретарів, відділи по зв'язках із ЗМІ та громадськістю, сайти в мережі “Інтернет”, деякі установи навіть мають громадські ради, які покликані впливати на політику ухвалення рішень. Вони доносять інформацію про владу до громадян, своєчасно реагують на події, які турбують населення. Проте слід зазначити, що в Україні дотепер не існує єдиного нормативно-правового акта або іншого документа, що регламентував би діяльність прес-служб органів державної влади.

Достатньо демократичний за європейськими нормами Закон “Про доступ до публічної інформації” уможливорює вільне отримання інформації від органів державної влади, фактично закріплює необхідність, а іноді просто примушує поки що застарілі бюрократичні системні утворення у владних установах спілкуватися в публічній площині із своїми “роботодавцями” – платниками податків. Водночас цей діалог практично є малоефективним, а сучасні технології, мережеві об'єднання вже створюють нові виклики для влади щодо можливості встановлювати контакти, спілкуватися та просувати свої ідеї.

Контрольні запитання

- 1. Правове підґрунтя інформаційної діяльності органів державної влади.*
- 2. Проект Закону України “Про основні засади державної комунікативної політики”.*
- 3. Основні положення Закону України “Про інформацію”.*
- 4. Основні положення Закону України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації”.*
- 5. Основні положення Закону України “Про доступ до публічної інформації”.*
- 6. Основні положення Закону України “Про медіа”.*

5.3. 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 проєктів інформаційного, аналітично-дослідницького, соціального спрямування.

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 односторонній 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 вебсайті 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 проєктів 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 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 і 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 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 наочного 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. Пісоцький.

Цей автор взяв 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.

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, внесеного 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 проєкту нормативно-правового акту.

Петиція щодо внесення змін до нормативно-правових актів набуватиме 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 функції.

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.

Форми опосередкованої комунікації у сучасному світі інтенсивно модернізуються, що зумовлено 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 вебсайтів).

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

Блог – вебсайт, 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. Найбільш поширені зараз інтернет-платформа, вебсайт, онлайн-сервіс, які 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-, відеоповідомленнями; створення персональних профілів, у яких мають зазначатися реальні дані про особу; розширення кола реальних соціальних зв'язків і взаємодій. В межах соціальних мереж можуть створюватися тематичні групи. В публічному управлінні соціальні мережі зараз здебільшого використовують 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 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), вебсайтах, у засобах масової інформації, графіті тощо.

Отже, 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

- 1. Види публічної комунікації між владою і суспільством: інформування, консультування, діалог, партнерство.*
- 2. Форми безпосередньої масової комунікації: громадські слухання, мітинги та інші масові заходи.*
- 3. Форми змішаної міжособистісної взаємодії: “гаряча лінія”, розсилання певних повідомлень органу публічного управління.*
- 4. Форми змішаної групової комунікації: консультації з громадськістю, громадська експертиза, громадський моніторинг, петиція та ін.*
- 5. Форми змішаної масової комунікації: Всеукраїнський референдум, місцевий референдум.*
- 6. Опосередкована групова комунікація: блоги, вебсайти, соціальні мережі.*

5.4. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічної влади із медіа

Робота із медіа у структурі комунікативної діяльності органів публічного управління має дві основні складові:

- 1) робота із медіа як з потужним комунікативним каналом, через який відбувається комунікація з цільовими аудиторіями;*
- 2) робота із медіа 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 медіа;
- 2) працювати із журналістами з метою забезпечення інформаційної підтримки ними діяльності органу публічного управління.

Для забезпечення ефективної взаємодії із медіа в межах обох складових комунікативному підрозділу органу публічного управління насамперед необхідно мати та постійно оновлювати базу даних про медіа, 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 медіакарт, до яких заносяться відомості про ті чи інші медіа та характеристики цільових аудиторій. В ідеальному варіанті у розпорядженні комунікативного підрозділу має бути інформаційна база, до якої занесено дані щодо всіх медіа, вичерпна характеристика провідних соціальних груп та інших соціальних об'єктів, інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури цього комунікативного простору.

До медіакарт вносяться дані щодо газет, журналів, інтернет-видань, телерадіоорганізацій, інформаційних агентств, власних кореспондентів медіа 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.

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 медіа. 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 органів публічного управління, напередодні проведення великих комплексних комунікативних кампаній.

Підготовка матеріалів для медіа 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. Водночас 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 медіа самостійно.

Матеріали, що готуються для медіа, можна поділити на:

- 1) універсальні, тобто такі, що однаково будуть прийнятними для редакції і газети, і радіо, і телебачення, й інформагентства;
- 2) призначені для преси та інтернет-видань;
- 3) призначені для радіо і телебачення.

До універсальних матеріалів для медіа 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 медіа 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 медіа. На практиці часто прес-релізами називають також повідомлення, що за змістом є і бекграундерами, і заявами.

Матеріали для преси та інтернет-видань зазвичай зорієнтовані на аудиторію визначеного обсягу, професійного, соціально-демографічного профілю. На відміну від радіо і телебачення, аудиторія друкованих медіа та інтернет-видань 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, електронна активність тощо.

З урахуванням таких особливостей існує й низка спеціальних видів матеріалів, що традиційно призначені для прочитання: **медіапакет, авторські та оглядові статті, огляди, факт-листи, листи “запитання-відповіді”, біографії, кейс-історії, есе.** Важливу роль для ілюстрування цих матеріалів відіграють фотографії.

Медіапакет – 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 пишуть фахівці комунікативного підрозділу.

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.

Факт-лист – це коротке повідомлення, що компактно відображає напрям діяльності органу публічного управління, посадової особи, зміст події.

Лист “запитання – відповіді” часто замінює або доповнює факт-лист щодо інформації, на яку є запит цільової аудиторії.

Матеріали для радіо і телебачення мають добре сприйматися на слух та містити відповідний звуковідєоряд. 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.

Найчастіше комунікативним підрозділом органу публічного управління для цілеспрямованого надання телерадіомовникам можуть бути підготовлені повідомлення у формі інформації, репортажу, інтерв’ю, звіту, відео-ньюз-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.

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).

Відео-нюз-реліз – відеоновина з тривалістю 30–120 секунд, один із видів спеціальних матеріалів для телебачення. Відео-нюз-реліз доречно використовувати, коли є цікаві для цільової аудиторії візуальні новини.

Бесіда – діалогічна форма повідомлення, жанр аналітичної публіцистики. Часто це дискусія на теми, які викликають підвищений суспільний інтерес – політичні, економічні, соціальні, культурні тощо.

Виступ – монологічна форма повідомлення, під час якого мовець викладає свою позицію щодо певного питання. Виступ може проголошуватися за задалегідь 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.

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 медіа, ніж розсилання заздалегідь підготовлених матеріалів. Такими заходами для медіа найчастіше є **прес-конференція, брифінг, прийом для преси, засідання прес-клубу, прес-тур**.

Прес-конференція – це зустріч офіційних осіб з представниками медіа, що проводиться з метою надати журналістам інформацію та відповісти на їх запитання.

Брифінг, на відміну від прес-конференції, являє собою зустріч із представниками медіа, де лише викладається позиція організації з певного питання, виголошується заява тощо. Тож інформаційний потік під час брифінгу більш односторонній. Допускається лише незначна кількість запитань для деталізації, уточнення поданої інформації, зробленої заяви.

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.

Прес-клуб є формою залучення журналістів до участі у висвітленні діяльності організації чи важливих для неї питань.

Прес-тур є заходом, спрямованим на популяризацію певної суспільно важливої теми серед медіа та громадськості.

Ефективність застосування певних форм і методів комунікативної взаємодії органів публічного управління із медіа 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.

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.

Матеріали, що готуються для медіа, можна поділити на:

1) універсальні, що однаково будуть прийнятними для газети, радіо, телебачення, інформагентства;

2) призначені для преси та інтернет-видань;

3) призначені для радіо і телебачення.

Найбільш поширеними видами універсальних матеріалів для медіа 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, відеоньюз-релізу, бесіди, виступу, коментаря, огляду.

Заходами для медіа, 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 медіа може бути оцінена, зокрема, з використанням таких аналітичних методів, як контент-аналіз та моніторинг комунікативного простору.

Контрольні запитання

1. Підготовка універсальних матеріалів для медіа.
Бекграундери, заяви, прес-релізи як найпоширеніші види повідомлень.
3. Підготовка матеріалів для преси та інтернет-видань.
4. Підготовка повідомлення у формі репортажу, інтерв'ю, звіту, відеоньюз-релізу, бесіди, виступу, коментаря, огляду.
5. Організація спеціальних заходів для журналістів: прес-конференція, брифінг, прийом для преси, засідання прес-клубу, прес-тур.

Література до розділу 5

1. Вежель, Л. М. Основи зв'язків із громадськістю : навч. посіб. – Київ : ВПЦ “Київський університет”, 2011. – 123 с.
2. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Інструменти забезпечення ефективності комунікативної діяльності громадських організацій. Демократичне врядування : наук. вісн. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Вип. 1(27). – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. – URL : www.dv.lvivacademy.com.
3. Дзяна Г. О. Налагодження комунікації між владою і суспільством в період проведення реформ./ Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Вип. 2 (57). – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2017. – 216 с. – URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/20172/doc/1/02.pdf>
4. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, А. В. Дуда [та ін.] ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. – Київ : КП “Компринт”, 2018. – 364 с.
5. Климанська Л. Д. Зв'язки з громадськістю: технології прагматичної комунікації : навч. посіб. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 161 с.
6. Коник Д. Стратегічні комунікації : посіб. для державних службовців. – Київ : Світовий банк, 2016. – 256 с.
7. Концепція реформи урядових комунікацій. Група по комунікаційній реформі при КМУ. – 2016.
8. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=313>

9. Науково-методичне забезпечення зв'язків з громадськістю в органах державної виконавчої влади / [С. А. Чукут, Т. В. Джига, А. В. Баровська та ін.]. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 70 с.
10. Пашко Л. А. Комунікативна взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства як механізм запобігання корупції: навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, С. В. Загороднюк, Л. М. Фугель ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. – Київ : НАДУ, 2011. – 144 с.
11. Про медіа: Закон України № 2849-IX від 13 грудня 2022 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР). – №2849-IX. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2350>.
12. Про доступ до публічної інформації: Закон України № 2939-VI від 13 січня 2011 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР). – № 32.– Ст. 314. – URL: : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
13. Про звернення громадян: Закон України № 393/96-ВР від 2 жовтня 1996 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР). – № 47. – Ст. 256. – URL: : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
14. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, д. е. н., проф. В. С. Загорського, проф. П. М. Петровського. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. – 256 с.
15. Ромат Є. В. Зв'язки з громадськістю (базовий курс) : навч. посіб. – Київ, 2016. – 284 с.
16. Топольницька Т. Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. Електронне наукове видання “Економіка та суспільство”. – 2019. – Вип. 20. – С. 593–594.

Розділ 6

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

- 6.1. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади.
- 6.2. Цілі і завдання комунікацій з громадськістю. Комунікаційні стратегії.
- 6.3. Комунікативні аспекти організації та проведення консультацій з громадськістю.
- 6.4. Найпоширеніші форми проведення консультацій з громадськістю.

6.1. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади

Питання реалізації ефективної інформаційної політики в багатьох аспектах базується саме на стратегічних комунікаціях, зокрема у процесах популяризації та формування позитивного іміджу України з метою захисту її політичних, економічних та соціально-культурних інтересів.

Власне поняття “*стратегічні комунікації*” у процесі еволюції використання набуло різних тлумачень. На думку британського дослідника впливу інформації та громадської думки на майбутні військові конфлікти С. Татхема, поняття “стратегічних комунікацій” – це “систематична серія стійких та узгоджених заходів, які реалізуються на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що дозволяє вивчити цільову аудиторію, визначити ефективні механізми та канали поширення створеного стратегічного нарративу з метою формування та підтримки певного сприйняття процесів та подій”.

На думку багатьох учених, важливим напрямом стратегічних комунікацій є публічна дипломатія. Зокрема, Г. Маулана стверджує, що міжнародні відносини, пов’язані з дипломатією, стали основою

для розвитку міжнародної комунікації. Аналогічне бачення розглядає і К. Сміт та наводить такі механізми комунікації на міжнародному рівні: взаємодія з дипломатичним корпусом різних країн, туристична галузь, міграційні процеси, розвиток культурної сфери, зокрема кінематографії, видавництва тощо, навчальний та науковий обмін, розвиток бізнесу на міжнародному рівні, діяльність міжнародних місіонерських та релігійних рухів, політична діяльність та міжнародна благодійна діяльність.

Аналізуючи витоки поняття “*стратегічні комунікації*” та його сутність, слід враховувати, що розвиток інформаційних технологій призвів до появи нових суб’єктів та нових викликів у сфері інформаційної безпеки. Американський дослідник М. Тромблі позитивним аспектом стратегічних комунікацій у сучасному розумінні називає можливість ефективного використання інформації для підтримки стратегічних цілей на національному рівні.

Застосування принципу довгострокового планування у формуванні стратегічного нарративу сприятиме тому, що стратегічні комунікації посилять всі напрямки реалізації цілей держави. Важливу роль поширення нарративу покладено саме на політичне керівництво. Вирішальне значення результативності стратегічних комунікацій має щоденне фокусування на стратегічному спілкуванні з цільовими аудиторіями з боку керівництва.

Жодні інформаційні виклики та загрози не повинні спровокувати зміщення основних пріоритетів інформаційної політики держави.

Фактично *стратегічні комунікації* передбачають динамічний і безперервний зворотний зв’язок з цільовою аудиторією. Важливим аспектом їх ефективності є поширення інформації у вигляді повідомлення чіткого та однозначного змісту, який виключає двозначність та перспективи маніпуляцій щодо неправильного тлумачення, а контексти повідомлення мають бути чітко зрозумілими, особливо у секторі безпеки та оборони. Тому суттєвим чином стратегічний успіх передбачає співпрацю та взаємоузгодженість дій серед різних учасників процесу з метою формування єдиного правильного напрямку.

Усвідомлення сутності поняття стратегічних комунікацій та імплементація чіткого плану дій посилює позиції держави на геополітичному рівні. Цей процес має базуватися на активізації існуючої мережі дипломатичних каналів зв'язку, подальшому її удосконаленні, розширенні та посиленні мережі.

Метою стратегічних комунікацій є поширення стратегічного нарративу, спрямованого на підтримку довгострокових стратегічних цілей держави. Важливу роль у цьому процесі відіграють політичні лідери країн, які мають можливість використання стратегічно важливих політичних каналів міжнародного спрямування для поширення нарративу.

Державна інформаційна політика має відповідати інформаційним викликам та загрозам сьогодення – запроваджувати зміну підходів до управління кризами: перехід від реактивного реагування на кризу до прогнозування та управління ризиками.

У сучасних умовах учасники інформаційного протистояння мають більше можливостей завдяки здатності отримати доступ до великої кількості інформації. Швидке застосування технологій для обробки та розповсюдження інформації є суттєвою перевагою і водночас призводить до підвищення рівня потенційних загроз. Нові механізми поширення інформації з часом зможуть цілком замінити традиційні канали. З огляду на це у процесі роботи з цільовими аудиторіями необхідно поєднувати класичні напрацювання та найсучасніші елементи соціального розвитку.

Стратегічні комунікації потребують узгодження усіх аспектів взаємодії сучасних держав з урахуванням національних інтересів і різноманітних культурних особливостей, а також покликані якісно тлумачити та чітко формулювати нарративи, спрямовані на цільову аудиторію. Інтерактивна система обміну інформацією лідерів-комунікаторів та зацікавлених сторін сприяє динамічному, універсальному та ефективному підходу до політики, що має відображати не просто політику уряду, але й національний нарратив, схвалений у суспільстві. На міжнародній арені

стратегічні комунікації відіграють особливу роль у заходах стабілізації ситуації, оскільки всі цивільно-військові операції залежать від вміння спілкуватися в середовищі критично налаштованих спільнот, адже аудиторія є центральним фокусом для операцій зі стабільності.

З метою формування злагодженого механізму функціонування системи стратегічних комунікацій необхідним є створення єдиної системи координації заходів з реалізації інформаційної політики України.

Історично сформованою є наявність кількох центрів координації системи стратегічних комунікацій відповідно до напрямів діяльності різних гілок влади. Ми маємо такі центри генерування стратегічного нарративу та координації висвітлення дій за напрямами: Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів – виконавча гілка влади, Апарат Верховної Ради – законодавча гілка влади, Апарат Ради національної безпеки і оборони та Міністерство оборони України – сектор безпеки і оборони.

У 2016 році Міністерство інформаційної політики представило план міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій (рис. 6.1).

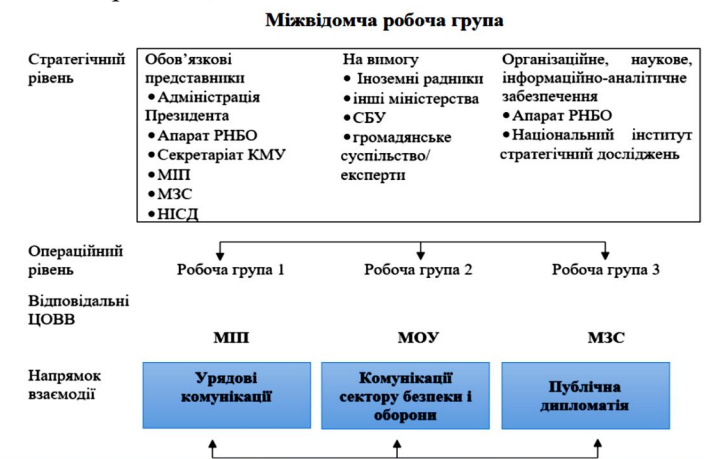


Рис. 6.1. План міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій

Ціллю міжвідомчої координації верхнього рівня стало забезпечення єдиних підходів органів державної влади у здійсненні та управлінні комунікаціями на міжвідомчому рівні, на рівні комунікацій держави з громадянами та іноземними партнерами.

Ключовими агенціями, які долучені до процесу, були визначені Адміністрація Президента, Апарат Ради національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики та Міністерство закордонних справ.

У процесі реформування системи стратегічних комунікацій Міністерством інформаційної політики досягнуто такі результати: створено координаційну групу з представників міністерств та відомств з питань впровадження стратегічних комунікацій; розроблено концепцію системи навчання державних спеціалістів у сфері комунікацій та базові навчальні програми, проведено практичну підготовку тренерів у цій сфері; надається постійна підтримка Міністерству закордонних справ у впровадженні функції публічної дипломатії як складової частини системи стратегічних комунікацій; у рамках робочої групи проводиться робота щодо формування спроможностей у сфері стратегічних комунікацій у Збройних силах України (як одного з ключових учасників системи), що передбачено Стратегічним оборонним бюлетенем; надається постійна підтримка щодо навчання спеціалістів з комунікацій у державному секторі та організації взаємодії з партнерами з питань такого навчання.

Отже, Україна – перша країна, що закріпила поняття стратегічні комунікації у державних документах – Воєнній доктрині України, Доктрині інформаційної безпеки України та Стратегії інформаційної безпеки України. Стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.

Сучасну комунікативну ситуацію в світі називають ситуацією постправди. Це поняття навіть увійшло до Оксфордського словника англійської мови і має таке визначення: політичні дії та мислення, “за яких об’єктивні факти є менш впливовими у формуванні громадської думки, ніж заклики до емоцій і особистих переконань”. Ситуація постправди зумовлює кризу довіри – один з найголовніших викликів для державних інституцій.

Рекомендації щодо розбудови стратегічних комунікацій на основі довіри:

1. Забезпечувати не більше довіри, а кращу довіру. Це передбачає розбудову як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій з усіма зацікавленими суб’єктами.

2. Здійснювати комплексне оцінювання слів, зображень і дій, зокрема й рішень щодо бездіяльності у певній ситуації.

3. Формувати ефективний діалог. Він зміцнює довіру, дозволяє комунікантам поділитися цінностями та вибудувати спільне бачення майбутнього.

4. Комунікація – це інвестиція комунікантів один в одного, що сприяє розвитку стосунків з плином часу.

5. Довіра руйнується, коли комунікації вибудовуються неточно, нечесно, неповно.

6. Залежність витісняє довіру.

7. Бути надійними. Довіра зумовлюється надійністю партнерів по комунікації. Надійність – це чеснота, що відображає готовність брати на себе відповідальність й виконувати зобов’язання.

8. Демонструвати спільні із співбесідником цінності. Це сприяє соціальній солідарності.

Отже, стратегічні комунікації є важливими, оскільки допомагають зробити роботу органів влади більш прозорою та зрозумілою для громадян, а відкритість і чесність у комунікації сприяють підвищенню довіри громадян до влади та дозволяють залучати громадськість до процесу прийняття рішень. Окрім того, чітка та вчасна комунікація між різними рівнями влади сприяє підвищенню ефективності управління, допомагає запобігти виникненню кризових ситуацій або мінімізувати їхні наслідки.

Контрольні запитання

Сутність поняття “стратегічні комунікації”.

Мета стратегічних комунікацій.

Стратегічний наратив.

Розбудова стратегічних комунікацій на основі довіри.

6.2. Комунікаційні стратегії територіальних громад

Український дослідник Є. Романенко наголошує, що в сучасних умовах стратегічна комунікація в системі державного управління стає особливо результативною, оскільки передбачає реалізацію трьох основних цілей: передачу інформації, трансформацію позиції громадськості у ставленні до державно-управлінських інституцій та зміну поведінки громадянина. Це відкриває нові можливості для участі громадськості в процесах формування та реалізації державної політики, що дає змогу зробити її більш відкритою, прозорою та демократичною.

Оскільки основоположним стратегічним документом для ТГ є Стратегія розвитку, комунікаційна стратегія є допоміжною для її реалізації та спирається на визначені в ній цілі та завдання. Комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі органу місцевого самоврядування (ОМС) та жителів громади в напрямку створення комфортних умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Програми соціально-економічного розвитку та інших проектів і програм, що реалізуються на території громади. Варто наголосити, що комунікаційна стратегія – це той документ, який важливо розробляти, залучаючи всі зацікавлені сторони (представників влади, активної громадськості, місцевого бізнесу та експертів), використовуючи усі можливі партисипативні інструменти місцевої демократії. Ця залученість формує почуття причетності до процесу управління громадою і відчуття власної відповідальності за життя громади. Лише в результаті спільної та кропіткої роботи може з’явитися той продукт, який

дійсно працюватиме на зростання громади, а не просто покращуватиме статистику та звітність щодо розроблених стратегічних документів громади.

Питання комунікації – дуже важливий аспект життя територіальної громади. Але тут важливо не забувати, що ця комунікація не повинна зводитись тільки до процесу інформування громадськості про вже прийняті рішення чи реалізовані проекти.

Комунікація – це ефективний управлінський засіб розвитку та реалізації заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей у громаді. Тому комунікативна діяльність має застосовуватися стратегічно, бути продуманою, систематичною, регулярною та належно контролюватися. Стратегічна комунікація – це зв'язок правильного меседжу (послання) з відповідною цільовою аудиторією релевантним способом.

Комунікація – це двосторонній процес, і для успішного спілкування необхідний підхід, орієнтований на аудиторію, який забезпечує чуйний зворотний зв'язок, а не односторонню передачу інформації. Стратегічні комунікації – це управлінський підхід, при якому комунікації стають інструментом досягнення цілей (поточних чи майбутніх) та реалізації завдань для налагодження конструктивного діалогу та партнерства в громаді між владою, громадськістю та бізнесом. Ще одним важливим аспектом є те, що стратегічні комунікації – це ще й діяльність з вивчення громадської думки, метод залучення громадськості до процесу прийняття рішень на локальному рівні, моніторинг настроїв у громаді, а також забезпечення міжособистісного діалогу між керівниками та жителями громади.

Комунікаційна стратегія зазвичай представлена як внутрішній документ, повинна бути керівництвом для будь-якої діяльності в галузі засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю, якою займається організація. Однак варто пам'ятати, що цей документ є “живим та гнучким”. Що це означає? Його можна доповнювати, змінювати, адаптовувати до змін та потреб, які є на

часі в громаді. Комунікаційна стратегія повинна працювати для розвитку громади, а не лежати на полиці сільського голови як “продукт” проєкту чи навіть спільної діяльності усіх зацікавлених сторін.

В основі комунікаційної стратегії громади завжди є головна ідея та концепція позиціонування, яку ОМС повинен донести до ключових (цільових) аудиторій.

Завдання комунікаційної стратегії

Домовитися про спільне бачення – погодити, як саме комунікації сприятимуть досягненню цілей розвитку громади, визначити спільні цілі, інтереси, потреби та проблеми, що стосуються комунікацій.

Провести діагностику – систематизувати наявні заходи, процеси, ресурси тощо. Визначити головне, сфокусувати зусилля – в умовах обмежених ресурсів пріоритезувати цілі та напрями.

Позбутися зайвого – чесно визнати, які підходи та діяльність слід змінити або припинити зовсім.

Організувати роботу – спланувати ресурси та процеси для досягнення стратегічних цілей.

Домовитися, що ми вважаємо успіхом – встановити реалістичні очікування та запровадити критерії оцінки.

Налагодити зворотний зв’язок (взаємодію) між місцевим самоврядуванням та цільовими групами, залучити мешканців до процесу прийняття рішень у громаді.

Посилити промоцію громади та її органів місцевого самоврядування як ззовні, так і всередині громади.

Комплексна комунікаційна стратегія має охоплювати:

– зовнішні комунікації. Зв’язки ОМС із середовищем за рамками установи: різноманітними цільовими групами (мешканцями, партнерами, бенефіціарами, лідерами думок, благодійниками тощо), засобами масової інформації, представниками інших ТГ, регіональної та національної влади тощо;

– *внутрішні комунікації*. Важливо зробити внутрішні комунікації ключовою частиною свого планування та налагодження комунікацій. Це не тільки допоможе піднести ту цінну роль, яку персонал може відігравати у передачі ваших меседжів та амбіційних задумів, але також допоможе зменшити ризик того, що працівники пропустять якусь важливу інформацію чи її оновлення. Оскільки багато працівників також проживають у громадах, які обслуговує їхня рада, ефективний підхід до внутрішніх комунікацій також може збільшити можливості безпосередньо комунікувати з мешканцями громади.

Шаблон комунікаційної стратегії

Комунікаційні стратегії можуть відрізнятися за структурою, однак будь-яка ефективна комунікаційна стратегія завжди містить подані нижче блоки.

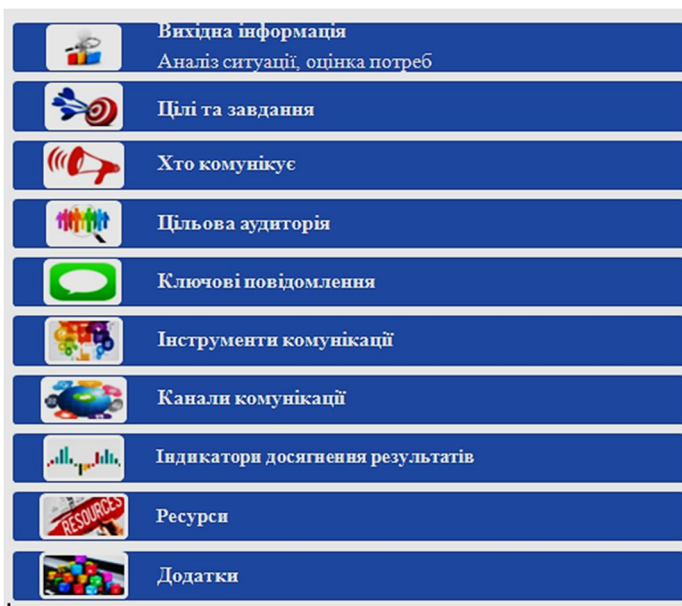


Рис. 6.2. Інструменти, які допоможуть проаналізувати поточне становище ОМС

У вступній частині варто зосередитися на аналізі поточної ситуації та оцінці потреб громади. Цей розділ комунікаційної стратегії може містити коротку інформацію про діяльність вашого ОМС, його основні функції та поле компетенцій, позиціонування ОМС, аудит наявного стану комунікацій, а також призначення комунікаційної стратегії, опис бенефіціарів та користувачів тощо. Тут також має бути огляд комунікаційної спроможності, а саме: які методи мали незмінний (не) успіх за кілька останніх років, яких результатів хотіли б досягти тощо. Такі інструменти (рис. 6.2) допоможуть проаналізувати поточне становище ОМС: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз середовища та оцінка потреб тощо.

У наступному блоці вашої комунікаційної стратегії необхідно окреслити мету, цілі та завдання. Навіщо комунікувати: яке головне призначення вашої комунікаційної стратегії? Почніть з формулювання ваших цілей, які можуть бути: більш загальними з фокусом на загальну мету або більш конкретними (інформування певної групи людей стосовно тих чи інших аспектів).

Вирішіть, хто буде вашим комунікаційним або PR-менеджером, забезпечуватиме відносини з медіа та управління комунікаційними заходами. Навіть якщо наявні людські ресурси не дозволяють мати окремого менеджера з комунікацій, слід обрати одну контактну особу для спілкування із журналістами, написання текстів, повідомлень, контентної підтримки сайту, наповнення сторінки у соціальних мережах та управління інформаційною політикою вашої ОМС загалом.

Щоби правильно обрати інструменти та канали комунікації, необхідно проаналізувати цільову аудиторію. Розуміння цільової аудиторії дозволяє точніше спрямовувати інформаційний вплив. Основні характеристики цільової аудиторії: стать, місце проживання, вік, сімейний стан, освіта, зайнятість, фінансовий стан, соціальний статус, а також спеціалізовані дані.

Портрет цільової аудиторії

Створити портрет цільової аудиторії допоможуть такі питання:

- Стать, вік, рівень доходу, статус, сімейний стан, професія – соціальний та демографічний портрет.
- Де Ваша потенційна цільова аудиторія проводить час?
- Які проблеми цільова аудиторія може вирішити шляхом звернення в ОМС?
- Які емоції чи асоціації викликає у цільової аудиторії ОМС?
- Які причини у цільової аудиторії звертатися до ОМС?

Важливо розуміти не тільки інтереси аудиторії (вони не завжди дають чітку картинку), але її цінності, враховувати її емоції, уявлення про предмет, стереотипи і страхи.

Після того, як визначилися із цільовою аудиторією, доцільно “поставити себе на її місце”, відчувати, чим вона живе та цікавиться, і комунікувати з нею, використовуючи її мову, образи, цікаву для цих людей інформацію. Портрет цільової аудиторії дуже корисний при розміщенні рекламних оголошень у мережі “Інтернет”, де є такий інструмент, як таргетинг – можливість показу оголошень лише вибраній групі людей, яка має певні характеристики. Також варто пам’ятати, що кожен канал потребує своєї форми донесення інформації (один і той самий меседж повинен бути оформлений у різний спосіб відповідно до каналу поширення та до цільової аудиторії).

Приклади каналів комунікації

Чат у Viber як інструмент комунікації у невеликій сільській громаді. Мета створення чату – стимулювати сільську громаду Крушинської сільської ради до оперативного обміну інформацією. Територія сільської ради велика і, звісно, за таких умов немає можливості особисто познайомитися один з одним та негайно реагувати на події, що відбуваються в громаді, і вирішувати проблеми. Тому було створено загальний інформаційний простір.

Коли збирається така велика кількість людей з різними поглядами, важко обійтися без непорозумінь і плутанини. Тому було прийнято колективне рішення розробити правила використання чату Viber, щоб уникнути неприємних моментів у спілкуванні та зосередитись лише на інформаційних питаннях.

У громадах, де ще послуги інтернет-провайдерів є обмеженими, можна використовувати так звані “неформальні зустрічі з головою”.

Ключове повідомлення – це найголовніша “велика ідея”, яку аудиторія має запам’ятати або втілити як результат вашої промови, інтерв’ю або презентації. Подумайте, що ваша аудиторія знає і що ви хочете, аби вона зробила в результаті вашої комунікаційної діяльності. Підлашуйте своє повідомлення до потреб кожної аудиторії, до якої ви звертаєтесь, виходячи з її інтересів, цінностей та звичок. В меседжі важливе не тільки те, що ви говорите, але і те, що ви не говорите, або говорите обережно, аби не бути скомпрометованими чи неправильно інтерпретованими

Меседж-бокс – дуже важливий елемент у комунікаційному інструментарії, який дозволяє успішно координувати ключові повідомлення. Правильна підготовка та застосування комплексу ключових повідомлень зроблять комунікацію більш ефективною та допоможуть дотримуватися усім представникам ОМС політики “єдиного голосу”, швидше підготувати відповідь, коментар для медіа, тези для виступу тощо. Варто звернути увагу на так зване дерево тем: повідомлення можуть бути розгалуженими, звертатися до різних аудиторій, мати кілька підтем, але вони завжди повинні повертатися до основної ідеї.

Останні події у світі демонструють, що лідери ОМС мають бути готовими до управління кризовими комунікаціями. Перед усіма ТГ постає дуже реальний ризик серйозної шкоди їхній репутації від раптової, непередбачуваної кризи. У цьому швидкозмінному світі, яким керують медіа, навіть незначна суперечка може швидко перерости у велику кризу, не говорячи вже про пандемії та війну. Ключовими етапами в управлінні кризовими ситуаціями є попередження та профілактика, готовність та реагування, відновлення.

У процесі планування та реалізації комунікаційної стратегії необхідно зважати на нормативно-правові акти, які регулюють юридичну сферу впровадження запланованих Вами змін. Для органів місцевого самоврядування основними законами у цій сфері є Конституція України, Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”, Закон України “Про інформацію”, Закон України “Про доступ до публічної інформації”. На місцевому рівні питання інформаційної політики можна регулювати декількома видами документів, серед яких такі: Статут ТГ, Регламент ради, виконавчого комітету, Окремі рішення ради, її виконавчого комітету, рішення міського голови. Також згідно із Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” органи місцевого самоврядування видають нормативно-правові акти. Ради та їхні виконавчі комітети приймають рішення, сільські та міські голови видають накази. На всіх етапах створення та часу дії офіційних актів місцевого самоврядування – від їх прийняття до скасування – наявна інформаційна складова.

Як і будь-який інший вид діяльності, комунікація може і повинна бути виміряною й оціненою. Саме тому надзвичайно важливим є забезпечення зворотного зв’язку. Всі показники умовно поділяють на кількісні та якісні. До кількісних відносять систему цифрових показників, на кшталт, скільки позитивних та негативних відгуків з’явилося за останній місяць, скільки прес- релізів, скільки матеріалів у медіа було опубліковано, скільки коментарів надано, наскільки збільшилася кількість підписників на сторінці ОМС у соціальних мережах, кількість унікальних заходів на офіційний сайт тощо. Щодо якісних показників, то сюди входить аналіз зміни рейтингу ОМС, зміна думки громадськості про ОМС чи певну ситуацію, на яку була спрямована комунікація, рівень довіри, залученість мешканців до процесу прийняття рішень та ін.

Комунікаційна стратегія – “живий документ”, який може розвиватися та змінюватися, адаптуватися, беручи до уваги нові обставини.

Контрольні запитання

1. *Комунікаційна стратегія громади.*
2. *Завдання комунікаційної стратегії.*
3. *Основні блоки комунікаційної стратегії територіальних громад.*
4. *Портрет цільової аудиторії.*
5. *Найпоширеніші канали комунікації для громад.*

6.3. Комунікативні аспекти організації та проведення консультацій з громадськістю

Важливим інструментом ефективної реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами є їх залучення до прийняття рішень органами державної влади, зокрема через механізм публічних консультацій.

Консультації з громадськістю дозволяють:

- посилити рівень довіри громадян до владних інститутів;
- налагодити ефективний діалог між владою та громадськістю;
- підвищити ступінь прозорості, прогнозованості, обґрунтованості та якості рішень, які ухвалюють органи державної влади;
- розширити доступ громадян до інформації про діяльність цих органів;
- забезпечити ефективніше використання публічних фінансів;
- усунути ряд корупційних ризиків при прийнятті нормативно-правових актів.

Консультації з громадськістю проводять з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, реалізації та захисту прав і свобод громадян, задоволення їхніх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів. Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади під час ухвалення остаточного рішення або в подальшій його роботі.

Консультації з громадськістю – ключовий елемент процесу вироблення політики, коли учасники можуть відкрито впливати на рішення одне одного, але консультації не є заміником процесу ухвалення рішень. Ефективні консультації поєднують два елементи: спрямовують процес ухвалення рішень і відкриті для поглядів та інформації заінтересованих сторін. Консультації зрідка досягають консенсусу, але допомагають апробувати запропоновані варіанти політики. У ході проведення консультацій виділяють кілька взаємопов'язаних стадій (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Стадії та хід проведення консультацій

При належній організації та дотриманні визначених процедур проведення консультацій є взаємовигідним для органів влади та громадськості (табл. 6.1).

**Вигоди від проведення консультацій
для органу влади та громадськості**

Переваги для органу влади	Переваги для громадськості
<ul style="list-style-type: none"> • Збирання інформації, потрібної для вироблення публічної політики. • Збільшення залучення громадян до розгляду питань, які безпосередньо або опосередковано їх стосуються. • Залучення різноманітних неурядових груп (зацікавлених сторін) до процесу формування та впровадження державної політики. • Вимірювання впливу (зокрема, рівня задоволення) урядових рішень на зацікавлені сторони. • Отримання внесків/пропозицій до дискусійних і складних рішень, які зачіпатимуть економічні, соціальні чи політичні інтереси окремих громадян чи груп людей більше, ніж інших. • Досягнення підтримки громадян для пропонованого рішення. • Поліпшення якості процесу вироблення політики. • Визначення пріоритетів, потреб і застережень заінтересованих сторін 	<ul style="list-style-type: none"> • Отримання інформації про стан справ у відповідній сфері державної політики. • Поліпшення якості державної політики. • Можливість участі в демократичному управлінні державою. • Можливість впливу на управлінські рішення. • Підвищення рівня обізнаності громадськості про державні справи. • Можливість здійснення громадського контролю за реалізацією управлінських рішень.

Проведення консультацій – це проходження кількох етапів (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Основні кроки організації консультаційного процесу

Одним з важливих кроків в організації та проведенні консультацій є визначення переліку зацікавлених сторін, з якими потрібно провести консультації.

Визначення зацікавлених сторін потребує:

1) проведення аналізу та визначення ролі громадськості, зацікавлених сторін, потенційних учасників і політичних сил, які ухвалюють рішення;

2) проведення аналізу зацікавлених сторін та окреслення критеріїв відбору для того, щоб охопити такі елементи:

- сектори: державний, приватний, неприбутковий;
- легітимність/законність: кількість, порівняльний розмір організації; кількісне співвідношення сфер інтересів, які вони представляють; їхні повноваження, надані виборцями для того, щоб вони могли діяти від їхнього імені; внутрішня злагодженість/єдність; їхні продукти/результати діяльності на цей момент;
- наявні ресурси: знання сутності політики та політичного процесу; фінансування; матеріальна власність; люди (на контрактній і добровільній основі); лідерство та досвід; статус (щодо влади та інших партнерів); інформаційна спроможність і спроможності проводити дослідження;
- спроможність до вироблення політики: знання та здатність зрозуміло й чітко викладати інформацію; спроможність синтезувати рішення та впливати на них; стратегічна спроможність (визначення цілей і розвиток засобів для досягнення цих цілей); спроможність мобілізуватися та формувати коаліції;
- репутація/довіра: організація; люди; продукти; процеси та методи, що застосовуються;
- характеристика членів організації: демографічний і психологічний профіль;
- організаційна структура: структура організації; управління; особи, які мають вплив на організацію; взаємозв'язки; розміщення; географія – місцеві, регіональні, національні, міжнародні;

- фінансове становище: доходи – рівень, джерела; розподіл витрат; фінансова стабільність; рівень автономії у визначенні напрямів використання фінансових ресурсів;

- процес ухвалення рішень: повноваження; розуміння потенційними учасниками процесу ухвалення рішень і, таким чином, спроможність забезпечувати їхні повноваження та завдання у визначенні процесу ухвалення рішень та основних правил цього процесу;

- взаємозв'язки: внутрішні та зовнішні; організаційні; особисті; потенційні конфліктні ситуації; зобов'язання;

- перешкоди до участі: вартість/витрати; конфлікт інтересів; політична програма; наявність/час;

- основні питання/інтереси: у короткостроковій перспективі; у довгостроковій перспективі;

- ступінь очікуваного впливу: вплив і зацікавленість, участь в ухваленні рішення; підпадають під безпосередній/опосередкований вплив; можливий/загальний інтерес.

Під час проведення аналізу зацікавлених сторін буде корисним визначити спільні інтереси, які вони поділяють, перед тим, як розпочинати процес консультацій, і оцінити ті ситуації, де можуть з'явитися конфліктні позиції. Це дасть змогу організаторам консультацій побудувати консенсус щодо простих питань, які виносяться на обговорення, та ефективніше спланувати консультації. Визначення спільних інтересів можна здійснити через організацію зустрічі із зацікавленими сторонами або на основі аналізу попередніх консультацій, анкетування чи з використанням інших підходів.

Принципи та стандарти консультацій з громадськістю

У “Білій книзі щодо європейського врядування”, опублікованій Європейською Комісією (ЄК) 2001 року, визначено основні напрями поліпшення роботи європейських інституцій. Серед них – поліпшення процесу залучення громадськості до роботи інституцій. У своїй роботі ЄК спирається на принципи демократичного управління (good governance), викладені у цьому документі. Ці

принципи стосуються органів виконавчої влади всіх рівнів – наднаціональних, національних, регіональних і місцевих, їх необхідно дотримуватися в усіх аспектах роботи, зокрема, під час проведення консультацій із заінтересованими сторонами: участь; відкритість; підзвітність; ефективність; узгодженість.

Щоб консультації були успішними, важливим є знання та виконання цих принципів обома сторонами, залученими до консультацій: органами влади і зацікавленими сторонами.

Для забезпечення відповідного рівня консультацій ЄК розробила також мінімальні стандарти, дотримання яких органами державної влади, що проводять консультації, повинно забезпечити результативність та ефективність процесу:

- чіткий зміст інформації;
- методи розповсюдження інформації адекватні цільовій аудиторії;
- адекватні часові межі;
- зворотний зв'язок;
- надання можливості всім зацікавленим сторонам висловити свої позиції.

Контрольні запитання

1. *Механізм публічних консультацій.*
2. *Стадії та хід проведення консультацій.*
3. *Основні кроки організацій консультаційного процесу.*
4. *Вигоди від проведення консультацій для органу влади та громадськості.*
5. *Принципи та стандарти консультацій з громадськістю.*

6.4. Найпоширеніші форми проведення консультацій з громадськістю

Публічне громадське обговорення

Відповідно до Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженого постановою КМУ від 3 листопада 2010 року № 996,

в обов'язковому порядку проводяться консультації з громадськістю у *формі публічного громадського обговорення* та/або електронних консультацій з громадськістю щодо проєктів нормативно-правових актів, які:

- стосуються конституційних прав, свобод та обов'язків громадян;

- стосуються життєвих інтересів громадян, зокрема, впливають на стан навколишнього природного середовища;

- передбачають провадження регуляторної діяльності у певній сфері;

- визначають стратегічні цілі, пріоритети та завдання у відповідній сфері державного управління (зокрема, проєкти державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішення стосовно їх виконання);

- стосуються інтересів територіальних громад, здійснення повноважень місцевого самоврядування, делегованих органам виконавчої влади відповідними радами;

- визначають порядок надання адміністративних послуг;

- стосуються правового статусу громадських об'єднань, їх фінансування та діяльності;

- передбачають надання пільг чи встановлення обмежень для суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства;

- стосуються присвоєння юридичним особам та об'єктам права власності, які за ними закріплені, об'єктам права власності, які належать фізичним особам, імен (псевдонімів) фізичних осіб, ювілейних та святкових дат, назв і дат історичних подій;

- стосуються витрачання бюджетних коштів (звіти головних розпорядників бюджетних коштів за минулий рік).

На обговорення виносяться не лише проєкти нормативно-правових актів, а й проблемні питання державної політики для обговорення варіантів їх вирішення (політичні документи).

Публічне громадське обговорення може проводитися в різних формах (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Форми публічних громадських обговорень

Форми	Особливості застосування
1	2
Конференції	Конференція – великі засідання тривалістю один чи кілька днів, присвячені одному ключовому питанню або темі, поділеній на вузлі питання.
Форуми	Широке обговорення групами інтересів і представниками громадянського суспільства певної сфери політики чи питання. Форум є певною рамкою для спільного обговорення й опрацювання варіантів політики та забезпечення активного залучення широкого загалу. Результат роботи – безпосередній внесок до формування урядової політики. Форуми стають щоденною діяльністю, яку організують ОГС.
Громадські слухання	Комунікативний захід за участю заінтересованих представників широкого загалу громадськості та заінтересованих сторін, що передбачає обговорення, розгляд певного рішення, проекту програмного документа (концепції, програми, плану тощо).
Засідання за круглим столом	Сучасна форма публічного обговорення та висвітлення будь-яких питань, коли учасники, що мають рівні права, висловлюються за чергою чи у визначеному порядку. Форма роботи з аудиторією, що, як правило, має досвід в практичній діяльності, володіє знаннями та експертизою з питання, що обговорюється.
Збори	Збори громадян скликаються за місцем проживання громадян (села, селища, мікрорайону, житлового комплексу, вулиці, кварталу, будинку та іншого територіального утворення) для обговорення найважливіших питань місцевого життя.

1	2
Зустрічі з громадськістю	Процес висловлення думки або поглядів вузькими спеціалістами/ консультантами з питань, які є предметом інтересу органу влади.
Інтернет-конференції	Процес інтерактивного обговорення в інтернеті певного питання/проблеми. Інтернет-конференції можуть проводитись із залученням широкого загалу або передбачати залучення визначеного кола заінтересованих сторін.

У рамках публічного громадського обговорення можуть проводитися засідання громадських рад, інших допоміжних органів, утворених при органах виконавчої влади. Вибір тієї чи іншої форми консультацій (або їх комбінації), так само, як і їхня відповідна послідовність на різних стадіях процесу ухвалення рішення, залежить від низки чинників, зокрема:

- самого акта, його значущості, складності питання, щодо якого проводяться консультації;
- цілей, які заплановано досягти за допомогою публічних громадських консультацій;
- сфери дії та типу рішення щодо урядової політики;
- періоду часу для підготовки та проведення консультацій;
- ролі органів державної влади у відповідній сфері державного управління;
- ролі різних зацікавлених груп у формуванні та реалізації державної політики;
- наявності людських і фінансових ресурсів для проведення обговорення.

Для результативного проведення публічного громадського обговорення необхідно виконати кілька етапів:

1. **Планування консультацій з громадськістю.** Планування передбачає розроблення річного орієнтовного плану проведення консультацій з громадськістю органу виконавчої влади,

який складається з урахуванням Програми діяльності Уряду, плану законопроектних робіт, регіональних програм, плану роботи органу виконавчої влади.

Річний орієнтовний план проведення консультацій з громадськістю затверджується до початку року, оприлюднюється на офіційному вебсайті органу виконавчої влади та в інший прийнятний спосіб. Річний план повинен бути обговорений з громадськістю, громадською радою і має містити:

- назви проєктів нормативно-правових актів, актуальні питання державної політики, які планується винести на обговорення;
- пропонувані способи проведення консультацій щодо визначених питань;

- орієнтовні строки проведення консультацій для кожного питання;

- контактні дані підрозділу органу виконавчої влади, відповідального за проведення консультацій з громадськістю, та підрозділу, який може надати фахові консультації.

У разі, коли пропозиція щодо проведення консультацій надійшла не менш ніж від трьох інститутів громадянського суспільства, такі консультації проводяться обов'язково.

2. **Інформування про проведення консультацій з громадськістю.** Інформація, пов'язана з організацією та проведенням консультацій з громадськістю, оприлюднюється у спеціально створеній рубриці “Консультації з громадськістю” офіційного вебсайта органу виконавчої влади. Можливі шляхи поширення інформації про проведення громадського обговорення містять:

- основна стрічка новин на офіційному вебсайті. При цьому доцільно періодично повторювати інформаційне повідомлення до кінця терміну проведення обговорення;

- спеціальні ресурси для громадських організацій, зокрема “Громадський простір”, “Гурт”, а також соціальні мережі, наприклад Facebook;

- співпраця з громадською радою;

– адресна розсилка інформаційного повідомлення організаціям, які можуть поширити цю інформацію далі.

Публічне громадське обговорення розпочинається з дня оприлюднення інформаційного повідомлення. Для успішного проведення громадського обговорення доцільно попереджати учасників консультацій заздалегідь, щоб вони мали змогу підготуватися до обговорення і підготувати конструктивні пропозиції. Крім того, з цією ж метою необхідно надавати учасникам проекти документів, що будуть обговорювати.

3. **Подання пропозицій і зауважень.** Пропозиції та зауваження учасників публічного громадського обговорення подають в усній та письмовій формі під час публічних заходів та у письмовій формі на поштову й електронну адреси, зазначені в інформаційному повідомленні про проведення публічного громадського обговорення.

До консультацій мають бути в обов'язковому порядку залучені всі зацікавлені сторони. Нікому не може бути відмовлено в участі в консультаціях. Строк проведення консультацій визначає орган виконавчої влади. Він повинен становити не менше ніж 15 календарних днів.

Пропозиції та зауваження учасників електронних консультацій з громадськістю подають в письмовій формі на електронну адресу, зазначену в інформаційному повідомленні про проведення електронних консультацій з громадськістю, та офіційних вебсайтів органів виконавчої влади за їх наявності. Інститути громадянського суспільства, наукові та експертні організації, інші юридичні особи під час подання пропозицій і зауважень у письмовій формі зазначають своє найменування та місцезнаходження. Анонімні пропозиції не реєструються і не розглядаються. Під час проведення заходів у рамках публічного громадського обговорення ведеться протокол, у якому фіксуються висловлені в усній формі пропозиції і зауваження.

4. **Зворотний зв'язок.** За результатами консультацій з громадськістю готується звіт. Звіт в обов'язковому порядку доводиться до відома громадськості шляхом оприлюднення у рубриці “Консультації з громадськістю” офіційного вебсайта органу виконавчої влади та в інший прийнятний спосіб не пізніше, ніж через два тижні після ухвалення рішень за результатами обговорення.

Консультації з громадськістю повинні проводити всі структурні підрозділи органу виконавчої влади. Підрозділ з питань взаємодії з громадськістю повинен координувати цю діяльність. Варто розробити внутрішній наказ або розпорядження з розподілом повноважень щодо організації і проведення консультацій.

Електронні консультації

Електронні консультації спрямовані на залучення органами влади звичайних громадян до участі в розробці та – що найважливіше – у прийнятті політичних рішень шляхом надання власних пропозицій і “зворотного зв'язку” через використання спеціально створених для цього онлайн-платформ або ж через офіційні вебсайти чи сторінки органів влади в соціальних мережах.

У широкому розумінні електронні консультації варто сприймати і як окремий етап розвитку е-участі, і як інструмент для інтерактивної комунікації уряду з громадськістю, з'ясування позицій громадян і “градуса суспільної напруги” з приводу запропонованого для обговорення питання; залучення громадян до процесів формування політики та ухвалення рішень. У практиці різних країн сформувалися різні способи електронних консультацій:

– ***дискусійні форуми***, інтегровані з урядовими сайтами, де консультації представлені у форматі “запитання–відповідь”. На таких дискусійних майданчиках громадян заохочують залишати свої запитання/зауваження/пропозиції, на які потім дають відповіді від уповноважених урядових працівників;

– ***електронні опитування*** використовують для швидкого оцінювання позиції громадської думки стосовно запропонованого питання;

– *е-петиції* та *е-свідчення* використовують для надсилання одноосібних або колективних пропозицій/скарг з описом запропонованого рішення безпосередньо урядові;

– *е-панелі* передбачають залучення експертів для надання коментарів і рецензій щодо соціально значущих питань, озвучених на онлайн-ових дискусійних форумах, в е-опитуваннях. Такі експерти виступають як фасилітатори для налагодження діалогу між самими громадянами і взаємодії з органами влади;

– *”редакторські” консультації* – громадян і представників громадських організацій запрошують надати коментар щодо винесеного на обговорення питання. Зазвичай це добре промодеровані платформи, де підсумком обговорення має стати консенсусне рішення або ж поодинокі рекомендації.

Згідно з визнаними міжнародними практиками, найефективнішим інструментом для забезпечення е-участі є розробка державних порталів, які поєднують одразу декілька напрямів: доступ до інформації, консультації та залучення до прийняття рішень. Також деякі країни об’єднують інструменти е-участі та е-послуг у єдиному кабінеті. Державні інтегровані портали в багатьох країнах наразі модернізуються саме в цьому напрямку.

Під час проведення електронних консультацій з громадськістю орган виконавчої влади оприлюднює на своєму офіційному вебсайті інформаційне повідомлення про проведення електронних консультацій, текст проєкту акта, винесеного на обговорення.

В інформаційному повідомленні про проведення електронних консультацій з громадськістю зазначають:

– найменування органу виконавчої влади, який проводить електронні консультації з громадськістю;

– назва проєкту акта або стислий зміст пропозиції щодо реалізації державної політики у відповідній сфері державного і суспільного життя, винесеної на обговорення;

– соціальні групи населення та зацікавлені сторони, на які поширюватиметься дія рішення, яке планується ухвалити за результатами електронних консультацій з громадськістю;

- можливі наслідки проведення в життя рішення для різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін;
- електронна адреса, термін і форма подання пропозицій та зауважень;
- номер телефону, за яким надаються консультації з питання, що винесено на обговорення;
- прізвище, ім'я відповідальної особи органу виконавчої влади;
- термін і спосіб оприлюднення результатів обговорення.

Пропозиції та зауваження учасників електронних консультацій з громадськістю подають у письмовій формі на електронну адресу, зазначену в інформаційному повідомленні про проведення електронних консультацій з громадськістю, а також за допомогою офіційних вебсайтів органів виконавчої влади за їх наявності.

Консультації у формі вивчення громадської думки

Вивчення громадської думки є опосередкованою формою проведення консультацій з громадськістю. Відповідно до Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженого постановою КМУ від 3 листопада 2010 року № 996, вивчення громадської думки здійснюється шляхом:

- проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи тощо);
- створення телефонних “гарячих ліній”, проведення моніторингу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у друкованих та електронних засобах масової інформації для визначення позиції різних соціальних груп населення та зацікавлених сторін;
- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян пропозицій та зауважень з питання, що потребує вивчення громадської думки.

Вивчення громадської думки організовує і проводить орган виконавчої влади із залученням громадської ради у такому порядку (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Порядок вивчення громадської думки

Для організації вивчення громадської думки з метою отримання об'єктивної та достовірної інформації орган виконавчої влади може відповідно до законодавства укладати договори з дослідницькими організаціями, фахівцями, експертами, інститутами громадянського суспільства про проведення на умовах відкритого конкурсу фахових, наукових соціологічних досліджень, спостережень, експрес-аналізу пропозицій різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін.

Оцінка результатів консультацій з громадськістю.

За результатами консультацій із заінтересованими сторонами готують уточнену оцінку варіантів політики. Крім того, ця *оцінка після консультацій* також має містити:

- глибокий аналіз вигод і витрат, вплив пропонувананих варіантів політики на бізнес, громадські організації, окремих громадян, економіку в цілому, врахування економічних і соціальних ефектів;

- необхідні заходи для впровадження політики для кожного з варіантів і можливі ризики, пов'язані із впровадженням;

- чіткіше бачення, як здійснюватиметься моніторинг та оцінка політики;

- аналіз результатів консультацій, підсумкові відповіді, отримані від різних груп інтересів, пояснення, як і чому змінилися припущення, оцінка наслідків і рекомендацій в результаті консультацій;

- визначення, який з варіантів і чому найкращий.

Після завершення консультацій необхідно зібрати всі дані й узагальнити їх у формі ключових тверджень заінтересованих сторін щодо питань, винесених на обговорення, і викладення у вигляді попереднього варіанта звіту.

Звіт про результати публічного громадського обговорення та електронних консультацій з громадськістю орган виконавчої влади в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення на своєму офіційному вебсайті та в інший прийнятний спосіб не пізніше ніж через два тижні після прийняття рішень за результатами обговорення.

Важливий елемент проведення консультацій – оцінка їхніх результатів для розуміння того, чи досягнуто цілей консультації, опрацювання результатів і вдосконалення методів/форм консультацій, які цей орган використовуватиме в майбутньому. Частиною консультаційного процесу повинні стати методи структурованого збору відгуків представників міністерства, залучених до проведення консультацій, учасників заходів (представників зацікавлених сторін) про ефективність запропонованого органом влади методу проведення публічних консультацій.

Контрольні запитання

1. *Форми публічних громадських обговорень.*
2. *Етапи публічного громадського обговорення.*
3. *Планування консультацій з громадськістю.*
4. *Інформування про проведення консультацій з громадськістю.*
5. *Подання пропозицій і зауважень.*
6. *Зворотний зв'язок.*
7. *Електронні консультації.*
8. *Консультації у формі вивчення громадської думки.*
9. *Оцінка результатів консультацій з громадськістю.*

Література до розділу 6

1. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Використання цифрових інструментів для покращення публічних комунікацій з питань сталого розвитку територіальних громад. Наукові перспективи. Серія "Державне управління". – Київ – 2024. – № 4(46). – С. 145–158. – URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-145-158](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-145-158)
2. Кобець Р. Засади комунікативного супроводу державної політики / Кобець Р. – Київ : К.І.С., 2013. – 187 с.
3. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / [А. І. Гусев, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко] ; за наук. ред. А. І. Гусєва ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. – 142 с.
4. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / [О. В. Шєбаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін.]. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – 200 с.
5. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с.
6. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / [О. В. Шєбаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін.]. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – 200 с.
7. Коник Д. Стратегічні комунікації : посіб. для державних службовців / Д. Коник. – Київ : Світовий банк, 2016. – 256 с.

8. Конспект лекцій з дисципліни "Соціальні комунікації в управлінні" для студентів всіх спеціальностей / Укл.: К.Ю. Богомаз. – Дніпро-дзержинськ, ДДТУ, 2016. – 84 с.
9. Руденко О. М. Місцеве самоврядування та суспільні комунікації : навч. посіб. / О. М. Руденко, С. В. Штурхецький, Н. В. Ткаленко та ін. – Київ : Кондор, 2016. – 130 с.
10. Соснін О. В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку : навч. посіб. / Соснін О. В., Михненко А. М., Литвинова Л. В. – К. : НАДУ, 2011. – 220 с.
11. Шевченко О. В., Яковець А. В. PR: теорія і практика : підручник. – Київ : Бізнесполіграф, 2011. – 464 с.
12. Химиця М. О. Інформаційна діяльність в органах державної влади та управління : навч. посіб. / Н. О. Химиця. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 148 с.

Розділ 7

КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС КРИЗИ. УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

- 7.1. Комунікація в умовах кризи.
- 7.2. Особливості розгортання комунікації в кризових ситуаціях.
- 7.3. Боротьба з чутками в процесі кризових комунікацій.
- 7.4. Роль соціальних медіа в процесі налагодження кризових комунікацій.
- 7.5. Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз.
- 7.6. Напрями модернізації комунікативної діяльності в публічному управлінні у сучасних умовах.

7.1. Комунікація в умовах кризи

Життя людини наповнене різними критичними ситуаціями. Кризи характерні для всіх суспільних утворень: комерційних, виробничих, державних, громадських. Відповідно влада, як і будь-яке інше суспільне утворення, в процесі свого безперервного, динамічного розвитку періодично у своїй діяльності стикається із кризовими ситуаціями.

Однією з головних проблем сучасності є існуючий величезний дефіцит інформації про суть і структуру кризи, адже криза практично руйнує налагоджені інформаційні потоки і в таких умовах вони не в змозі більше виконувати свої функції в повному обсязі. Тому важливість добре налаштованої комунікації особливо стає зрозумілою під час кризових ситуацій.

Сучасний світ все частіше стикається з новими викликами глобального характеру, які характеризуються певною невизначеністю при застосуванні наявних систем, методик та методологій управління.

Зрозуміло, що будь-яка криза небезпечна, і те, наскільки вона може бути небезпечною, значною мірою залежить від своєчасної та ефективної реакції тих, хто опинився в такій кризовій ситуації.

Кризова ситуація – це певний “переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи”.

Кризова ситуація може виникати через вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які створюють потенційну загрозу діяльності та навіть життю громадян .

Владні структури, разом з природними і техногенними кризами, мають справу із суспільними кризами та їх наслідками, які вважають найнебезпечнішими. Завдання комунікацій полягає в запобіганні, прогнозуванні конфліктних ситуацій та уникненні втрат, спричинених кризовою ситуацією.

Англійський фахівець з паблік рілейшнз Сем Блек, класифікуючи кризи, запропонував оригінальний підхід, розділивши їх з погляду PR на “відоме невідоме” і “невідоме невідоме”. “Відоме невідоме” – це такі неприємні події, що виникають через саму природу органу або служби. “Невідоме невідоме” – коли трапляються катастрофи чи аварії, які ніхто не може передбачити.

За наслідками кризи можна поділити на ті, що пов’язані з фізичними руйнуваннями і не пов’язані з ними. До криз, пов’язаних з фізичними руйнуваннями, належать землетруси, пожежі, шторми, авіакатастрофи, терористичні акти. До криз, не пов’язаних безпосередньо з фізичними руйнуваннями, належать політична, економічна, демографічна, культурна кризи.

Кризи також можна розрізнити за походженням. Умисні кризи, пов’язані з фізичними руйнуваннями, – це терористичні акти, посягання на життя і свободу людей, підробка товарів, якщо наслідки пов’язані з людськими жертвами або пошкодженням майна. До навмисних криз, не пов’язаних із фізичними руйнуваннями, відносять такі: загроза вибуху, зловмисні чутки та їх розповсюдження, інші протиправні дії.

У табл. 7.1 наведено класифікацію кризових ситуацій, на перетині стовпців і рядків якої прослідковується конкретний тип кризи.

Таблиця 7.1

Типологія кризових ситуацій

Типи криз	Руйнівні (людські жертви, руйнування)	Неруйнівні (погрози, зміна ситуації, очікувані втрати)
Природні	Землетруси, лісові пожежі, схід лавини, повені	Засуха, епідемії, неврожай
Навмисні	Терористичні акти, підпали; розповсюдження і вживання наркотиків	Захоплення заручників, загроза вибуху, розголошення секретів, умисні чутки, зловмисні чутки
Ненавмисні	Вибухи, пожежі, отруєння	Проблеми виробництва, страйки, банкрутство, біржові крахи, масові звільнення

Ця типологія, особливо виділення тих криз, які виходять за межі природного походження, передбачає різноманітність стратегій і тактик боротьби з ними та використання певних методів антикризового управління. Іншими словами, залежно від причин виникнення кризових ситуацій, чинників, що впливають на динаміку їх розгортання, кожна організація здатна передбачити найбільш вірогідні види криз суспільного походження, в яких вона може опинитися. Це означає, що можна заздалегідь спланувати комунікаційну кампанію щодо їх запобігання.

Деяко інший підхід до типологізації криз пропонують С. Катліп, А. Сентер та Г. Брум. *За основу вони беруть тривалість розгортання криз, виділяючи такі можливі сценарії:*

– *несподівані кризи*. Це найжахливіший тип криз, які трапляються так раптово і неочікувано, що залишається мало часу для

підготовки і планування. Сюди можна віднести авіакатастрофи, псування продуктів, смерть ключового керівника, землетрус, паніку. Такі кризи вимагають завчасного узгодження між провідними керівниками плану дій, який дозволив би уникнути непорозуміння, суперечки та неоперативності в реагуванні;

– назріваючі кризи. Вони дають більше часу для дослідження і планування, але можуть миттєво вибухнути після тривалого бродіння. До таких криз можна віднести незадоволення працівників і несприятливий моральний клімат в колективі, істотні зловживання і образи під час роботи, надмірні сподівання на державні замовлення. У цьому випадку завдання полягає в тому, щоб переконати вище керівництво вдатися до коригуючих кроків, перш ніж криза досягне руйнівної фази;

– *безперервні кризи*. Це ті, що здатні тривати місяцями або роками, незважаючи на зусилля керівництва їх зупинити. Поза межами контролю паблік рілейшнз, наприклад, можуть знаходитися плітки або спекуляції, що повідомляються через засоби інформації чи поширюються із уст в уста, знову і знову відтворюючи дезінформацію.

На думку В. О. Болотової, спроба підійти до типологізації криз з точки зору їх тривалості дає піарменам додаткові можливості готуватися до різних сценаріїв їх розгортання та більш цілеспрямовано й ґрунтовно діяти з метою нейтралізації небезпечних для організації наслідків. В умовах будь-якої кризи фактор часу завжди залишається ключовим. Тому класифікація кризових ситуацій саме за такою ознакою переводить кризове управління з стану шоку перед обвальним розвитком подій у площину певної можливості розробки плану послідовних логічних дій піарменів з урахуванням криз різної тривалості.

Науковець М. Токар пропонує виділити декілька найбільш вразливих для сучасної України кризових ситуацій, згрупувавши деякі з них за критерієм найбільшої подібності ознак, а саме:

- політична (економічна) криза;
- екологічна (техногенна) катастрофа;

- війна (інший вид збройного конфлікту);
- міжнаціональний (етнічний), мовний, конфесійний конфлікт;
- вірусна епідемія (масовий спалах будь-якої хвороби) та ін.

Підсумовуючи, можна сказати, що криза – це планована чи незапланована, штучна або природна, цілеспрямована подія чи ситуація, яка завдає шкоди людям, майну, довкіллю і суспільству, привертає надмірну увагу масмедіа, призводить до зміни довіри до організації з боку її основних аудиторій, значно впливаючи на репутацію організації. У кризовий час перестають працювати звичні механізми управління й обміну інформацією. Така ситуація вимагає антикризової комунікації, мета якої – обмін інформацією для відродження довіри і відновлення ефективного управління.

Довіра – це найефективніша валюта, яка робить будь-які зміни швидшими і легшими. Відсутність довіри – тяжкий податок, який робить будь-які зміни важчими і дорожчими. Найбільше можливостей будувати довіру саме в керівника.

Контрольні запитання

1. *Поняття кризи та кризової ситуації.*
2. *Класифікація криз за Семом Блеком.*
3. *Типологізація криз за тривалістю розгортання.*
4. *Найпоширеніші кризові ситуації сучасної України.*

7.2. Особливості розгортання комунікації в кризових ситуаціях

Комунікація під час кризи має свої особливості, тому що в таких умовах люди сприймають та опрацьовують інформацію і ухвалюють на підставі неї свої рішення зовсім по-іншому, ніж у звичайній ситуації. Тому традиційні способи спілкування з громадодю можуть бути неефективними під час кризи. Слід зазначити, що в умовах кризи порушуються усталені комунікаційні зв'язки та інформаційні потоки, а нові обставини потребують актуальної за змістом, оперативністю та обсягом інформації.

Зауважимо, що умови розгортання комунікації в кризових ситуаціях децю змінюються, а саме простежується:

- 1) неконтрольованість наслідків дій;
- 2) різке скорочення керованих параметрів;
- 3) зміщення в бік базових потреб (за шкалою А. Маслоу);
- 4) зростання значення інформації та інтерпретації подій;
- 5) зміна каналів інформації та зростання ролі неофіційних каналів порівняно з офіційними.

В умовах кризової ситуації відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб'єкта, і негативно впливає на їх прийняття у масовій свідомості суспільства.

Отже, сприйняття інформації людьми під час кризи змінюється. Передусім слід пам'ятати, що, перебуваючи в кризовій ситуації, люди зазвичай спрощують повідомлення, отримані з різних джерел. *Тобто у ситуації сильного стресу та перенасичення інформацією щодо питань безпеки люди схильні упускати окремі нюанси повідомлень:*

– не чують повністю інформацію через неспроможність дати раду численним фактам, що оприлюднюються під час кризової ситуації;

– не запам'ятовують той обсяг інформації, який людина зазвичай здатна легко засвоїти;

– неправильно інтерпретують повідомлення, заплутуючись у тому, як діяти згідно з ними.

Зважаючи на те, як люди опрацьовують інформацію у стані стресу, комунікуючи потрібно використовувати повідомлення (меседжі), які є простими, надійними, викликають довіру та не заплутують людей. Повідомлення – це обмежена кількість правдивої інформації, яку організація постійно передає, з метою надати аудиторії переконливі причини та аргументи для того, щоб обирати та діяти відповідно до порядку денного органів влади.

Найбільш ефективні повідомлення повинні бути простими, неочікуваними, конкретними.

Прості повідомлення – потрібно максимально спростувати повідомлення, скорочувати до такого рівня, щоб воно не містило зайвих слів, а лише те, що обов'язково має запам'ятати цільова аудиторія.

Неочікувані повідомлення – щоб привернути увагу, потрібно показати щось вражаюче про конкретну проблему. Найкращий спосіб зробити це – викликати цікавість, тобто стан, коли люди відчують прогалину у своїх знаннях.

Конкретні повідомлення набагато легше запам'ятати та діяти відповідно до них. Тому потрібно переконатися, що люди, почувши повідомлення, розуміють, яких дій від них очікують.

Комунікація під час кризи має зміцнювати довіру та налагоджувати діалог з членами громади. Тому під час комунікації обов'язково потрібно проявляти емпатію та турботу. Важлива демонстрація чесності та відкритості в спілкуванні.

Ще на етапі підготовки до можливих кризових ситуацій необхідно враховувати не тільки те, що робити після початку кризи, а й те, що говорити в перші години кризи. У разі потреби потрібно бути готовими першими повідомити негативні новини, оскільки швидкість також дуже важлива в спілкуванні під час надзвичайних ситуацій. У сучасному світі не варто навіть припускати, що деяку інформацію можна приховати.

Після початку кризової ситуації владні структури повинні швидко і діяти, і комунікувати, та запобігти виникненню інформаційного вакууму. Від самого початку слід активувати систему збирання та поширення інформації. Також після проведення аналізу ситуації необхідно адаптувати (або за потреби – розробити) необхідні ключові повідомлення для різних цільових аудиторій. Водночас не слід забувати про те, щоб повідомлення були узгодженими між собою та поширюваними лише через призначених речників.

Також для успіху кризових комунікацій необхідно забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із учасниками спільноти у соціальних мережах.

Тому з настанням кризи необхідно вжити таких практичних невідкладних кроків:

- зайняти чітку, недвозначну позицію;
- привернути на свою сторону якомога більше прихильників;
- активізувати підтримку з боку лідерів громадської думки;
- організувати присутність на місці події керівників високого рангу;
- централізувати комунікації, контролювати отримання та розповсюдження інформації;
- налагодити співпрацю із ЗМІ;
- планувати стратегію дій після кризи;
- здійснювати постійний моніторинг ситуації і оцінку протікання кризи та коректування дій.

Вкрай важливо налагодити ефективну співпрацю з масмедіа в умовах кризи, оскільки завдяки ЗМІ можна донести інформацію до якомога більшої кількості людей.

У більшості випадків мас-медіа – це єдиний суспільний інститут, який професійно займається збиранням і поширенням інформації, і часто думка журналістів впливає на людей набагато більше, ніж думка представників влади. Крім того, їхня аудиторія зазвичай не обмежується телеглядачами чи читачами газет, адже, окрім власних ЗМІ, журналісти також активно поширюють свої матеріали та думки через соціальні мережі.

Якщо під час кризи найвище керівництво виходить до журналістів і починає з ними спілкуватися, то це сприяє побудові і зміцненню довіри, демонструючи тим самим, що влада ставиться до кризової ситуації з належною серйозністю та відповідальністю. Важливо дати журналістам можливість легко виконувати свою роботу, усунути недоречні процедури та перешкоди для отримання ними інформації, що підвищить ефективність комунікації під час кризи з цільовими аудиторіями.

Варто зауважити, що кризові комунікації повинні обслуговуватися належно підготовленими спеціалістами. Фахівцем у цій сфері є спін-доктор, робота якого спрямована на виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ, на організацію та реорганізацію події в комунікативній площині.

План комунікацій під час кризи досить простий і полягає у:

- визначенні основних цілей та цільових аудиторій;
- виборі каналів комунікації;
- розробці ключових повідомлень.

До основних чинників успіху при розв'язанні кризи можна віднести:

- наявність плану кризової комунікації;
- формування команди спеціалістів-кризовиків;
- ефективність роботи прес-секретаря;
- стиль поведінки керівництва владної структури (“закритість” або “відвертість” реакцій).

Контрольні запитання

1. *Умови розгортання комунікації в кризових ситуаціях.*
2. *Сприйняття інформації під час кризи.*
3. *Вимоги до повідомлень, що поширюються в умовах кризи.*
4. *Співпраця з масмедіа в умовах кризи.*
5. *Спін-доктор, як спеціаліст-кризовик.*
6. *План комунікацій під час кризи.*

7.3. Боротьба з чутками в процесі кризових комунікацій

Згідно з дослідженнями, знання суспільного сприйняття кризи дуже важливе в антикризовій роботі, а саме:

1. Люди дізнаються про кризу переважно з міжособистісних каналів комунікації.
2. Люди схильні трактувати серйозність кризи з точки зору особистого ризику.

3. Найавторитетнішими під час кризи є офіційні джерела, так звані “державні наповнювачі інформації”.

4. Обсяг повідомлень у ЗМІ свідчить про масштаби кризи: чим більше інформації, тим серйозніша криза.

5. Наявність доступної (достовірної, перевіреної) інформації про кризу запобігає поширенню чуток.

Майже жодна криза не обходиться без боротьби з поширенням чуток.

Основними причинами виникнення чуток є:

- різнобії і різноплановість інформації про подію;
- тривала затримка в ухваленні рішення;
- наявність організаційних проблем;
- брак потрібних ресурсів, у тому числі комунікаційних;
- нестача офіційної інформації та повідомлень із першоджерел;
- помилкова інформація, що породжує сумніви;
- конфлікти в команді або з партнерами.
- паніка.

Але важливими нині є не тільки обсяг інформації та інтенсивність обміну нею, а й якість цієї інформації. Поширення неправдивої чи спотвореної інформації, дезінформація, фейкові повідомлення мають потужний вплив на формування свідомості та поведінку людини, що приводить до втрати соціальної реальності. В таких умовах відбувається швидка зміна ціннісних та ідеологічних пріоритетів, а комунікація “стає формальною і вихолощеною, позбавленою людського начала”.

Фахівець у галузі PR Уолтер Сен-Джон запропонував перелік заходів боротьби з чутками:

1. Намагатися уникати ситуацій, що породжують чутки, до яких відносять:

- нестача офіційної інформації та повідомлень з першоджерел;
- неповні повідомлення з першоджерел;
- помилкова інформація, що спричиняє сумніви;
- затягування ухвалення рішень щодо серйозних питань;

- відчуття неможливості вплинути на свою долю;
- наявність великих організаційних проблем;
- конфлікти організації і окремих осіб.

2. *Застосовувати активні заходи боротьби з чутками, серед яких:*

- аналіз масштабів, серйозності і можливого збитку від чуток до того, як плануються або робляться які-небудь дії з їх припинення;
- вивчення конкретних причин, мотивів, джерел і розповсюджувачів чуток;
- переговори з тими, кого зачіпають або кому завдають збитку чулки;
- негайне надання справжньої і по можливості повнішої інформації з відповідного питання;
- створення (для боротьби з чутками) корисних контрчуток за допомогою надійних колег і довірених осіб;
- організація нарад за участю ключових фігур з метою обговорення і прояснення ситуації, отримання підтримки і допомоги громадськості;
- недопустимі посилання на чулки під час повідомлення інформації, дискредитація розповсюджувачів чуток;
- проведення при необхідності робочих зустрічей зі співробітниками з питання припинення чуток .

Важливо пам'ятати про небезпечну особливість чуток, оскільки швидкість їх поширення після появи зростає в геометричній прогресії, і зупинити цей процес важко. Найкраще боротися з чутками превентивними методами, усуваючи причини вигадок за допомогою поширення своєчасної, точної, достовірної інформації та забезпечення ефективної двосторонньої співпраці. Якщо з'являються чулки, потрібно негайно організувати боротьбу з ними, адже саме вони є причиною посилення кризи.

Отже, якщо держава перебуває у стані кризи, “неправильні” (фейкові) повідомлення, чулки приводять до втрати інформаційної стійкості суспільства, що викликає втрату стійкості суспільної

поведінки – люди втрачають систему орієнтирів, йде гра без правил, що порушує його інтеграцію і стабільність. У випадку неспроможності суспільства і влади вирішити нагальні політичні та суспільні проблеми разом з процесами інтеграції суспільства починають виникати і діяти “відцентрові сили” (і не завжди конструктивного характеру), а в умовах України це деструктивно впливає на стабільність держави.

Отже, комунікаційна стійкість суспільства є домінантною характеристикою стабільності держави, що дозволяє їй активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та адаптуватися до змін.

Контрольні запитання

- 1. Основні причини виникнення чуток.*
- 2. Ефективні заходи боротьби з чутками.*
- 3. Фейкові повідомлення.*
- 4. Інформаційна стійкість суспільства.*

7.4. Роль соціальних медіа в процесі налагодження кризових комунікацій

Як уже зазначалося вище, для успіху кризових комунікацій необхідно також налагодити діалог із цільовими аудиторіями в соціальних мережах.

Розвиток соціальних медіа також безпосередньо вплинув на кризове управління і, звичайно, на кризові комунікації. Якщо до недавня було поняття “золота година”, тобто година, за яку організація, що стикнулася з кризовою ситуацією, мала змогу проаналізувати ситуацію та підготуватися до комунікації, то тепер ситуація істотно змінилася. “Золота година” скоротилася до 15 хвилин – саме стільки часу фахівці відводять організаціям на аналіз ситуації та підготовку до реагування.

Соціальні медіа першими реагують на кризову ситуацію, практично в режимі реального часу знайомлять населення з новою інформацією, створюючи відчуття перебування в центрі подій. Члени спільноти шукають у соціальних медіа пояснення

“людською” мовою того, що відбувається, а також думки й розповіді реальних, знайомих їм людей. Тобто соціальні медіа допомагають людям відслідковувати історію розвитку кризи.

У соціальних медіа під час кризи владним структурам потрібно:

- комунікувати із членами спільноти на зручних для них майданчиках;
- постійно моніторити розмови в соціальних мережах;
- залишатися відкритими та прозорими, надаючи людям достатньо інформації;
- регулярно оновлювати власні сторінки в соціальних мережах;
- надавати людям підтримку та висловлювати емпатію і співчуття.

Отже, соціальні мережі можна використовувати як основне джерело публікації оперативної інформації, адже звітти оперативну інформацію беруть навіть журналісти. Повідомлення мають бути адресними, тобто спрямованими на конкретні цільові аудиторії всередині громади, аби вони мали реальний вплив. Особливу увагу слід приділити також візуалізації повідомлень.

Зазвичай ми думаємо про кризові комунікації як про інструменти спілкування, коли організація, в якій ми працюємо, знаходиться в кризі. Але є й інший вид кризових комунікацій. Коли з’являється глобальна криза, яка може не торкнутися безпосередньо вашої організації, але ви не можете її ігнорувати, оскільки вона має особистий вплив на вас, вашу сім’ю, друзів і колег.

Наразі глобальні кризи швидкоплинно змінюють одна одну. Ми спостерігали, як пандемія Covid-19 породила всесвітню невизначеність і завдала страждань, оскільки порушила комунікаційні зв’язки та охопила всі сфери життя. Керівникам бізнесу потрібно було налагодити спілкування з працівниками, працівникам – контролювати дітей, які залишились вдома, а дітям – уладнати питання щодо онлайн-навчання.

За даними диджитал-дослідження, в Україні 71,8 % населення є інтернет-користувачами, з яких 64,6 % – активними

користувачами соціальних мереж. Соціальні медіа стали невід’ємною частиною корпоративних комунікацій. Крім вебсайту, багато компаній представлені на одній із численних платформ, мають свої канали і щодня комунікують зі своєю спільнотою. Переваги соціальних мереж очевидні: ви можете самостійно поширювати новини та повідомлення швидко й просто, досягти великого охоплення без особливих зусиль і мати прямий зв’язок з онлайн-аудиторією. Усі ці фактори роблять соціальні медіа дієвим інструментом комунікації – навіть у часи глобальної кризи.

Але неправильно побудована комунікація в соціальних мережах сама по собі може стати тригером та рушієм кризи. Особливо гостро з початком війни в Україні стало зрозуміло, що соціальні медіа відіграють амбівалентну роль у кризовій комунікації: з одного боку, вони відкривають великі комунікативні можливості, з іншого, – приховують в собі гострі ризики та небезпеки, які можуть створити кризові ситуації. У більшості випадків достатньо незначної помилки в спілкуванні, щоб викликати повномасштабну кризу. Однак, якщо медіаканали спілкування використовувати правильно, то вони можуть стати цінним інструментом її нівелювання. Ті бізнеси, які швидко адаптують контент у соціальних мережах, обирають правильний тон і серйозно сприймають занепокоєння спільноти, можуть легко заспокоїти користувачів та підтримати свій інформаційний простір.

Під час глобальної кризи компаніям краще мати сформовану та погоджену позицію, щоб не допустити загострених ситуацій, які зазвичай викликають обурення в соціальній мережі. У той же час, заходячи в комунікаційне підпілля, ви дозволяєте домислити власну історію та ваше ставлення. Таким чином, у гіршому випадку комунікація про кризу та антикризове управління визначаються не самою компанією, а розлюченими користувачами чи опонентами. Тоді криза соціальних медіа гарантована, і вона може швидко поширитись на всі вільні ЗМІ. Тому відсутність реакції компанії на кризу створює реальну небезпеку для її репутації та ширить недовіру до бренду.

Інструменти та методи реагування на кризову подію.

Соціальні медіа – це засіб діалогу. Тому, на відміну від традиційних ЗМІ, йдеться не тільки про обмін інформацією та повідомленнями. Навпаки, до занепокоєння та побоювань громади слід ставитися серйозно. Оскільки під час кризи часто неможливо відповісти на кожен коментар, регулярні публікації на власній сторінці можуть імітувати очевидний діалог. Цього можна досягти, публікуючи регулярні оновлення або відповідаючи на запитання користувачів централізовано, в публікаціях на власній сторінці.

На тлі широкомасштабного вторгнення в Україну світові компанії розкритикували дії Російської Федерації та, об'єднавшись, надали значну підтримку в інформаційному просторі. Зірки та інфлуенсери збирали пожертви, записували відеозвернення, влаштовували благодійні аукціони та заходи; готелі забезпечували безкоштовним житлом вимушених переселенців; застосунки надавали промокоди для вивчення мов; авіаперевізники – тисячі безкоштовних квитків; держави – гуманітарну допомогу тощо.

Адаптація бізнесу в умовах війни.

За останні кілька місяців компаніям довелося швидко пристосовуватися до роботи в умовах війни. На перший план постали безпека та захист власних працівників, а далі налагодження бізнес-процесів та поновлення діяльності. Зокрема,, Європейська бізнес-асоціація, отримуючи запити від органів влади, медичних працівників, представників територіальної оборони, з проханнями щодо надання допомоги, трансформувала під потреби війни перший онлайн-вий геусе центр в Україні – Second Chance Bank (Банк Другий Шанс для вживаних речей). Відтепер платформа повністю спрямована на те, щоб знаходити необхідну продукцію. А компанії-члени Європейської бізнес-асоціації продовжують активно підтримувати країну в час війни різними шляхами: фінансово, закупівлею засобів захисту, медикаментів, харчування для медиків, армії, територіальних оборон, населення тощо.

Підсумуємо, що соціальні медіа відіграють центральну роль у сучасній кризовій комунікації. Їх актуальність слід враховувати при антикризовому управлінні. Це дає змогу пом'якшити перебіг кризи.

Отже, соціальні мережі під час кризи пропонують п'ять основних переваг:

1. Швидке поширення інформації.
2. Самостійне розміщення повідомлень з власним фреймванням.
3. Діалог і взаємодію.
4. Підтримку стосунків з громадою шляхом вирішення проблем та питань.

Контрольні запитання

1. *Соціальні медіа та їхній вплив на кризові комунікації.*
2. *Інструменти та методи реагування на кризову подію.*
3. *Адаптація бізнесу в умовах війни.*
4. *Основні переваги використання соціальних мереж під час кризи.*

7.5. Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз

Варто наголосити, що складність кризової ситуації значною мірою визначається її нестандартністю і високою динамічністю. Не кожен керівник здатний приймати ефективні рішення в екстремальних умовах, оскільки в стресових ситуаціях у людини більшою мірою активізуються не логічні, а рефлексорні якості. Загалом можна сказати, що криза – це подія, в ході якої бракує часу та інформації. Тому головне завдання публічного управлінця полягає в оперативному отриманні необхідних даних про кризу, їхньому аналізу і використанні в розробці програм виходу з конфліктної ситуації або запобіганню їй.

На думку В. М. Дрешпака, 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 .

Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз полягає в мінімізації впливу кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, скороченні часу, що витрачається на ліквідацію кризи, а також якнайшвидшому відновленні контролю над ситуацією та комунікацією.

Тому, щоб бути готовим до кризової комунікації, владі необхідно:

- скласти список потенційно кризових ситуацій та регулярно оновлювати його;
- сформуванати групу кризової комунікації, до якої увійшли б потенційні доповідачі;
- скласти та регулярно оновлювати базу кризових контактів (номери телефонів, адреси електронної пошти, адреси на сторінках у Facebook-сторінках керівників, усіх співробітників, державних службовців, відомих журналістів, редакторів телеканалів, радіо та газет);
- підготувати спікерів та шаблон для повідомлень під час кризи;
- забезпечити можливість швидкого оновлення вебсайту органу влади.

Узагальнимо основні правила кризових комунікацій:

- 1 – надання інформації якомога швидше та оперативніше, адже інформаційний вакуум має здатність швидко заповнюватись;
- 2 – співпраця із ЗМІ задля поширення правдивої інформації та формування довіри;
- 3 – сприйняття інформації кризовою аудиторією як важливого критерію результативності кризової комунікації. Важливо не те, що “виходить”, а те, що “доходить” до цільової аудиторії;

4 – потрібно знати та поважати кризові аудиторії. У нестандартній ситуації важливо не тримати людей в емоційному напруженні, а надавати в цей час важливу для них інформацію: поради, застереження, правила поведінки, необхідні адреси та телефони.

Для забезпечення ефективних комунікацій в кризових ситуаціях необхідно:

1. Знати:

- основні принципи управління репутаційними ризиками;
- види та джерела криз;
- особливості комунікацій в умовах кризових ситуацій;
- основні інструменти кризового менеджменту.

2. Вміти:

- вибирати конкретні комунікаційні технології залежно від виду та джерела кризи;
- розробляти комунікаційну стратегію щодо виходу з кризи та захисту репутації структури і її керівництва.

3. Володіти:

- навичками роботи в екстремальних ситуаціях;
- навичками підготовки керівника до публічних виступів в умовах кризи;
- технологіями практичної реалізації антикризової програми.

Слід пам'ятати, що комунікації у кризових ситуаціях можуть як запобігти, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і поширювати паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних каналів і технологій та комунікаційної стратегії подолання конкретної кризи.

Покращення сприйняття інформації в кризових умовах можливе шляхом застосування “вертолітної” комунікації та різнопланових комунікаційних каналів, якими передаються управлінські повідомлення й сигнали зворотного зв'язку водночас для різних груп реципієнтів з різними рівнями когнітивної складності. Тобто

використання “вертолітної” комунікації в публічному управлінні сприятиме подоланню неформальних інституційних бар’єрів та дисфункцій, підвищить ефективність передачі та сприйняття інформації в умовах невизначеності, що пов’язана з виникненням різних кризових ситуацій.

Яскравим прикладом налагодження кризових комунікацій сьогодні є боротьба з пандемією COVID-19. У ході боротьби з пандемією держава мобілізувала всі доступні засоби зв’язку, щоб постійно інформувати населення, запобігати можливим психологічним напруженням у суспільстві, керувати процесом з мінімальними втратами. Без довіри та безпосередньої участі громадян, їх відповідальної поведінки, скорочення швидкості та географії поширення цієї пандемії будуть дуже складними. У зв’язку з цим необхідно, щоб важливі повідомлення, які передає оперативний орган, відповідали мові населення, стилю залучення уваги та переконливо запевняли, що ці заходи дійсно спрямовані на збереження здоров’я та безпеки громадян.

Ще одним актуальним прикладом налагодження кризових комунікацій є інформаційне протистояння українського суспільства ворожій дезінформації, маніпуляціям та фейкам. Пряме повномасштабне вторгнення Росії на територію України – це акт відкритої невинуватої агресії Російської Федерації проти України, що ведеться на всіх напрямках та на усіх фронтах. Важливу роль у спротиві ворогу відіграє інформаційний фронт. Своєчасне, достовірне та незаангажоване інформування громадян про перебіг війни, підвищення рівня медіаграмотності суспільства, вміння свідомо, грамотно та виважено споживати і поширювати інформацію – це ті найважливіші напрямки, над якими потрібно плідно працювати, щоб уникнути маніпулювання інформацією та людьми, розпізнавати фейкові новини, постправду та дезінформацію.

Отже, наявність оперативного та надійного зв’язку без перешкод має життєво важливе значення під час кризи. Планування, підготовка та розробка плану кризової комунікації забезпечує

успішність операцій під час кризи. Робота з внутрішньою, зовнішньою аудиторіями та ЗМІ є складним завданням. Відсутність контролю та управління повідомленнями може мати більший резонанс, ніж сама криза. Такі наслідки можуть послабити довіру серед громадськості настільки, що унеможливлять виконання поставленого завдання, а також негативно вплинути на органи реагування. Тож можна зазначити, що кожна криза є унікальною, і повністю дослідити її та впровадити в практичну діяльність майже неможливо, особливо за таких бурхливих змін зовнішнього середовища, що не підлягають навіть світовій аналітиці.

Підсумовуючи, слід зазначити, що правильно і чітко організовані кризові комунікації відіграють провідну роль у боротьбі з будь-якою кризовою ситуацією в суспільстві. *Для цього влада повинна розробити план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності. Такий план повинен охоплювати:*

1. *Визначення репутаційних ризиків для організації* (надзвичайні події, що можуть виникнути, слабкі місця в процесі або команди, небезпеки, які можуть загрожувати);

2. *Підготовку повідомлення* (під час спілкування слід посилатися тільки на надійні джерела; відповідати на запити ЗМІ, залишатися відкритими; спілкуватися зі співчуттям та турботою; прийняти невизначеність, але пропонувати можливі рішення).

3. *Розробку процедур, які можна виконати* (щоб команда знала, як діяти в кризовій ситуації, необхідно скласти конкретний план дій та переконатися в тому, що всі його отримали та зрозуміли; врахувати терміни виконання кожного етапу і кількість людей, яка для цього знадобиться).

4. *Визначення відповідальних* (кожне завдання у плані слід делегувати конкретним співробітникам із зазначенням критеріїв виконання – так люди краще розумітимуть, до якого результату прагнути).

5. *Призначення групи швидкого реагування* (скласти базу контактів відповідальних серед колективу та розподілити завдання; проводити регулярні зустрічі, які дозволять відслідковувати ситуацію, що постійно змінюється).

6. *Налагодження ефективної внутрішньої комунікації з працівниками* (надавати своєчасну та актуальну інформацію, що попередить можливу дезінформацію та поширення чуток).

7. *Регулярне інформування зовнішніх аудиторій* (зосередитися на даних, які можуть бути важливими для партнерів, цільової аудиторії та інших зацікавлених сторін; прозоро комунікувати про виклики для організації під час кризи).

8. *Співпраця з місцевою громадою* (населення міста та регіону, в якому працює організація, також є важливою аудиторією, яка потребує своєчасної та повної інформації).

9. *Моніторинг та аналізування дій* (під час спілкування буде корисним постійно аналізувати успішність тих, чи інших повідомлень, відстежувати зворотний зв'язок, визнавати помилки та рухатися далі вже з покращеними повідомленнями).

Отже, узагальнення вище викладеного дає підстави зробити такі висновки.

Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз полягає в тому, щоб мінімізувати вплив кризи на діяльність владних структур та їх цільові аудиторії, зменшити час, що витрачається на ліквідацію кризи, якнайшвидше відновити контроль над ситуацією та комунікацією.

Після початку кризової ситуації владні структури повинні швидко і діяти, і комунікувати, щоб запобігти виникненню інформаційного вакууму. Від самого початку слід активувати систему збирання та поширення інформації, забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із цільовими аудиторіями у соціальних мережах.

Комунікації в умовах кризи повинні обслуговуватися відповідно підготовленими спеціалістами. Фахівцем в цьому напрямку є спін-доктор, робота якого спрямована на виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ, на організацію та реорганізацію події в комунікативній площині.

Якщо держава перебуває у стані кризи, “неправильні” (фейкові) повідомлення, чутки приводять до втрати інформаційної стійкості суспільства та посилення кризи. Краще за все боротися з чутками профілактичними методами, усуваючи саме причини вигадок за допомогою своєчасної, точної, достовірної інформації та ефективної двосторонньої взаємодії.

Комунікації у кризових ситуаціях можуть як попередити, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і розповсюдити паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних технологій та комунікаційної стратегії щодо виходу з конкретної кризи. Для цього владні структури повинні розробляти план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності.

Контрольні запитання

- 1. Управління комунікаціями в умовах невизначеності.*
- 2. Основні правила кризових комунікацій.*
- 3. План з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності.*
- 4. Визначення репутаційних ризиків для організації.*

7.6. 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” фор комунікацій.

За таких умов перед органами публічного управління у комунікативній сфері постає низка 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 країни;

– розвиток електронного урядування, що має зумовити 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, зокрема, з використанням дистанційних технологій навчання та підвищення кваліфікації;

– розширення комунікативних каналів органів публічного управління завдяки використанню 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 медіа;

– 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, зокрема, 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.

Отже, модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління у сучасних умовах перебуває 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 їхньої діяльності є в Україні відносно новим напрямом. Традиційно відповідальність за напрями комунікативної діяльності органів публічного управління була розпорощеною між різними структурними підрозділами. Водночас 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.

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. Отже, 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.

Віртуальними комплексними комунікативними платформами органів публічного управління є вебсайти органів публічної влади. Як свідчить аналіз зарубіжного досвіду регулювання інформаційних потоків між органами влади, населенням, бізнесом,

проведений І. Дегтярвою, використання можливостей вебсайтів на регіональному та місцевому рівнях дозволяє реалізовувати зокрема 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 політики.

Тобто вебсайт органу публічного управління дійсно є комплексною комунікативною платформою, проте не завжди ці можливості використовують достатньою мірою.

Дослідження підходів до використання такого інструменту, як вебсайти органів публічної влади деякими органами місцевого самоврядування Польщі дозволили сформулювати низку рекомендацій для органів публічного управління України.

Досвід польських міст у розробці та використанні власних вебсайтів свідчить насамперед про необхідність трансформації існуючих підходів в Україні. Підхід до вебсайту 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, зокрема, 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 напрямками:

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.

У підсумку зазначимо, що необхідність модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні зумовлена: 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:

– 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.

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 їхньої діяльності; більш повне використання комунікативного потенціалу офіційних вебсайтів; 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

- 1. Фактори, що зумовлюють необхідність модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні у сучасних умовах.*
- 2. Цілі модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління.*
- 3. Напрями та способи здійснення модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні на сучасному етапі.*
- 4. Приклади успішної модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні та за кордоном.*

Література до розділу 7

- Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2022. – Вип. № 2. – Одеса : Видавничий дім “Гельветика”, 2022. – С. 13–21.
- Домарев В. В. Система ситуаційного управління: теорія, методологія, рекомендації. – Київ : Знання України, 2017. – 347 с.

3. Ефективні комунікації та стресостійкість. Initiatives of the Infrastructure Programme for Ukraine Strengthening of Ukrainian Communities for Receiving Internally Displaced People. Запоріжжя; Дніпро; Кривий ріг. Версія II, 2019.
4. Козаков В. М. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія / [В. М. Козаков, О. В. Рашковська, В. А. Ребкало, Є. О. Романенко, І. В. Чаплай]. – Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. – 288 с.
5. Комунікаційний інструментарій для державних службовців / Л. Косар, Я. Каїнс, Е. Халісте, О. Харченко та ін. – Київ, 2018. – 132 с.
6. Коник Д. Практичний посібник “Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування”. Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку міст”. 2020 рік. – 70 с.
7. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / упоряд. З. Казанжи. – Київ, 2016. – 112 с. – URL : <http://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>.
8. Публічна комунікація: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів спеціальності 052 “Політологія” й слухачів спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” / авт. кол. : В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко, О. О. Дем’яненко, Б. М. Калініченко, В. В. Батушан, Н. О. Кравцова ; за заг. ред. д. держ. упр. В. І. Шарого. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. – 330 с.
9. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпечного середовища : монографія. – Київ : НІСД, 2022. – 532 с.

ВИСНОВКИ

Запровадження нової парадигми функціонування органів публічної влади потребує переорієнтації форм і методів їхньої діяльності на задоволення потреб споживачів публічних послуг, переосмислення концепції управління суспільною інформацією та забезпечення надійного зворотного зв'язку з громадськістю. У сучасних умовах суспільного розвитку й оптимізації функціонування національних систем державного управління стратегічно важливим елементом стає комунікативна політика, покликана забезпечити демократичні форми взаємодії органів державної влади та громадськості.

Аналізуючи поступальний процес розвитку поглядів на комунікативний процес в системі публічного управління, можна констатувати, що розгляд державної комунікації як односпрямованого процесу впливу комунікатора на аудиторію за допомогою різних засобів змінився, так як увага акцентується на зворотному зв'язку, аналіз якого надає політичній системі стійкість існування і ефективність розвитку. Комунікація стала найважливішою функцією будь-якої системи.

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, горизонтальних і діагональних комунікацій. Для підвищення ефективності внутрішньої комунікації в організації в цілому конструюються комунікаційні мережі, особливості яких залежать від характеру вирішуваних завдань і стилю управління.

Комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб, призначені для координації їхньої діяльності для належного виконання покладених на них функцій. Переважно реалізуються шляхом органічного поєднання формальних і неформальних комунікацій, результатом чого є формування бажаного соціально-психологічного клімату у колективі публічних службовців.

Конфлікти у сфері публічного управління – складна система, що містить у собі низку суперечностей, але саме це дає їй можливість пристосовуватися до мінливих умов і розвиватися. Тому конфлікти є основою механізму адаптації державно-управлінської сфери, так як, з одного боку, вони дозволяють виявити і відстежити існуючі протиріччя, з іншого ж – домогтися підвищення ефективності всієї системи за умови вмілого управління конфліктами.

Інформаційний обмін публічних інституцій із зовнішнім середовищем забезпечує прозорість та відкритість влади, а також сприяє кращому розумінню громадськістю політики та рішень, які приймаються публічними інституціями. Плідний діалог між соціумом і владою – це фундамент демократичних управлінських відносин і досягнення справедливості в економічному і соціальному житті суспільного устрою. Цей діалог повинен стати одним із головних критеріїв оцінки якості управлінської культури, довіри громадян до влади, реальним індикатором формування в Україні активного громадянського суспільства і демократичної держави. Комунікативна взаємодія органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства може набувати різних форм та здійснюватися із застосуванням різних методів.

Метою стратегічних комунікацій є поширення стратегічного наративу, спрямованого на підтримку довгострокових стратегічних цілей держави. Отже, стратегічні комунікації є важливими, оскільки допомагають зробити роботу органів влади більш прозорою та зрозумілою для громадян, а відкритість і чесність у комунікації сприяють підвищенню довіри громадян до влади та дозволяють залучати громадськість до процесу прийняття рішень. Чітка та вчасна комунікація між різними рівнями влади сприяє підвищенню ефективності управління, допомагає запобігти виникненню кризових ситуацій або мінімізувати їхні наслідки.

Комунікація під час кризи має свої особливості. В умовах кризової ситуації відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе

поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб'єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства. Така ситуація вимагає антикризової комунікації, мета якої – обмін інформацією для відродження довіри і відновлення ефективного управління. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних технологій та комунікаційної стратегії щодо виходу з конкретної кризи. Для цього владні структури повинні розробляти план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності.

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 вебсайтів; модернізація технологій доступу до публічної інформації; забезпечення електронної комунікації з громадськістю та ін. Комунікаційна стійкість суспільства є домінуючою характеристикою стабільності держави, що дозволяє їй активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та адаптуватися до змін.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Дзяна Галина Олексіївна

Комунікації в публічному управлінні

Навчальний посібник

Редактор *Марія Ріней*

Технічний редактор *Лілія Саламін*

Комп'ютерне верстання *Індижанни Бейзим*

Художник-дизайнер *Соломія Фурдела*

Здано у видавництво 06.03.2024. Підписано до друку 30.11.2024.

Формат 60´84/16. Папір офсетний. Друк на різнографі.

Умовн. друк. арк. 4,23. Обл.-вид. арк.12,4.

Наклад 150 прим. Зам. 240992

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4459 від 27.12.2012 р.

вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79013

тел. +380 32 2584103, факс +380 32 2584101

vlp.com.ua, ел. пошта: vnr@vlp.com.ua

Д 43

Дзяна Г. О.

Комунікації в публічному управлінні : навч. посібник. / Г. О. Дзяна. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. – 224 с.
ISBN 978-966-941-983-5

У навчальному посібнику розкрито роль та особливості сучасної комунікації для системи публічного управління. Його мета – сприяти вивченню дисципліни “Комунікації в публічному управлінні” та формуванню у студентів теоретичних основ і практичних навичок, які становлять комунікативну компетентність, необхідну для здійснення цілеспрямованого конструктивного управлінського впливу в органах державної влади, налагодження комунікації між організацією і громадськістю для виконання управлінських завдань з реалізації державної політики в різних сферах діяльності, опанування практичних основ, принципів, механізмів, умінь в організації зв’язків з громадськістю, налагодження кризових комунікацій та володіння навичками ділового спілкування професійно орієнтованого характеру.

Посібник орієнтований на студентів, аспірантів, наукових і науково-педагогічних працівників Національного університету “Львівська політехніка”, а також на практиків сфери публічного управління

УДК 351:316.77(075)