

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

**КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: СУТНІСТЬ,
ВИДИ, ФУНКЦІЇ**

Виконала: студентка 535МЗ групи
галузі знань:
28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Гончарук Аліна Русланівна

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор
Андріяш Вікторія Іванівна

Рецензент: кандидат наук з державного
управління, доцент
Штирбов Олександр Миколайович

м. Миколаїв – 2022 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. КОМУНІКАЦІЇ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПОНЯТТЯ ТА СУТНОСТІ.....	9
1.1. Загальна характеристика основних теорій комунікацій.....	9
1.2. Особливості комунікаційних каналів та комунікаційних бар'єрів на публічній службі.....	19
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	31
2.1. Формальні комунікацій в органах влади: особливості побудови та регулювання.....	31
2.2. Неформальні комунікації в органах публічної влади: аналіз та регулювання.....	42
РОЗДІЛ 3. ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ.....	52
3.1. Місце та роль зовнішніх комунікацій публічної служби в нових концепціях публічного управління.....	52
3.2. Основні напрями, проблеми та тенденції взаємодії органів публічної служби та громадськості.....	63
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ВРУ – Верховна Рада України
ЄС – Європейський Союз
ЗМІ – засоби масової інформації
ЗМК – засоби масової комунікації
ІО – інформаційні операції
ІПО – інформаційно-психологічні операції
КМУ – Кабінет Міністрів України
МІП – Міністерство інформаційної політики України
НАДУ – Національна академія державного управління при
Президентіві України
НАТО – Організація Північноатлантичного договору /
Північноатлантичний альянс
НСТУ – Національна суспільна телерадіокомпанія України
РНБОУ – Рада національної безпеки і оборони України
СРСР – Союз Радянських Соціалістичних Республік
США – Сполучені Штати Америки
ЦА – цільова аудиторія
ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади
Chatham House – Незалежний інститут політики (Лондон)
Freedom House – міжнародна правозахисна неурядова організація
Сполучених Штатів Америки
GR – зв'язки з органами влади
PR – зв'язки з громадськістю
SMART – метод визначення стратегічних цілей
SMM – соціальний медіа маркетинг
USIA – Інформаційне агентство Сполучених Штатів Америки

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні ефективне володіння комунікаціями є однією з найважливіших професійних компетенцій в будь-якій без винятку сфері. Пов'язано це насамперед із тим, що у більшості сфер, незалежно від діяльності, людям доводиться працювати у колективах, встановлювати різні взаємодії з колегами, клієнтами та зовнішніми організаціями. Професія публічного службовця перестає бути винятком – вона одна із професій, що у системі «людина-людина». Публічному службовцю у процесі здійснення своєї діяльності доводиться взаємодіяти з колегами, громадянами, органами влади, ЗМІ та представниками різних організацій та установ. При цьому, слід зазначити, що якість цієї взаємодії має досить високе значення, оскільки, в особі суспільства, публічний службовець виступає представником влади, а відповідно через свої дії та прояви сприяє формуванню іміджу публічної влади.

У зв'язку з цим на публічній службі все більше уваги приділяється питанням комунікацій й під час проведення відбору персоналу, й під час проведення регулярних оцінок, й навіть, розробляють різні програми розвитку комунікативної компетенції публічних службовців. Однак, на сьогодні відсутній практичний доказ впливу комунікативної компетенції на ефективність публічних службовців, а також методи, що дозволяють виявити ступінь даного впливу. Можна з упевненістю сказати, що вдосконалення комунікацій є необхідною умовою успішного функціонування системи публічної служби, найважливішим фактором підвищення її ефективності. Ефективність функціонування органів публічної служби безпосередньо залежить від ефективності комунікацій, від того, наскільки успішно долаються бар'єри та перешкоди, що утруднюють взаєморозуміння та співробітництво, наскільки достовірна та повна управлінська інформація тощо. Крім того ситуація в сучасному соціальному пізнанні, управлінні,

сучасна соціально-економічна ситуація диктують необхідність вивчати та вдосконалювати систему комунікацій в організації, включати комунікативні технології у процес управління. Особливе значення має вдосконалення комунікацій влади та громадськості, яке можливо, у свою чергу, як за рахунок розвитку в органах влади технологій зовнішнього, комунікативного впливу, так і за умови оптимізації внутрішніх інформаційних зв'язків та систем комунікацій.

Проблема комунікації у процесі реформування публічної служби набуває особливого значення в умовах пошуку сучасної моделі більш ефективної взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, здатної забезпечити зниження соціальної напруженості та зміцнення політичної та громадянської згоди.

Питанням щодо облаштування та специфіки комунікаційної роботи в системі публічної служби відображені як у роботах вітчизняних вчених Н. Драгомирецької, К. Кандагури, А. Букача, В. Загорського, С. Ганущина, С. Телешуна, С. Ситника, І. Рейтеровича та інших, так і в зарубіжних роботах дослідників С. Чернової, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене тощо. Більшість дослідників наголошують на необхідності зваженої та планомірної діяльності PR-підрозділів органів публічної служби в силу їхньої високої соціальної відповідальності.

Нормативна база дослідження представлена нормами Конституції й законів України, міжнародно-правовими нормативно-правовими актами, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та відомчими нормативними актами, що регламентують питання впровадження інформаційно-комунікативних технологій в публічному управлінні.

Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали регламентації комунікативних процесів в публічному управлінні, котрі мають позитивний досвід.

Об'єктом дослідження – є комунікаційна діяльність органів публічної служби.

Предметом дослідження – є особливості комунікаційних процесів на публічній службі.

Мета дослідження – виявлення видів, структури та особливостей перебігу комунікаційних процесів на публічній службі як соціальному інституті та розробка відповідних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- розкрити сутність та зміст поняття комунікації;
- проаналізувати особливості комунікаційних каналів та комунікаційних бар'єрів на публічній службі;
- окреслити особливості формальних та неформальних комунікацій в органах публічної служби;
- розкрити внутрішні та зовнішні комунікації за умов демократизації публічної служби;
- охарактеризувати основні напрями, проблеми та тенденції взаємодії органів публічної служби та громадськості.

Методи дослідження. Дослідження спирається на міждисциплінарний підхід, оскільки предмет дослідження знаходиться на стику кількох дисциплін – журналістики, філології, теорії зв'язків з громадськістю, політології та публічного управління. В дослідження використані такі методи наукового аналізу: системний, структурно-функціональний, порівняльний, а також історичний та логічний методи. У дослідженні були також задіяні методи включеного спостереження, контент-аналізу текстових матеріалів, підготовлених для зовнішньої та внутрішньої аудиторії органами публічної влади. В основу методології дослідження закладено розуміння трьох складових комунікації: взаємодії, взаєморозуміння та взаємовпливу. Комунікація представлена як опосередкована і цілеспрямована взаємодія

соціальних суб'єктів, що включає процес передачі інформації інтелектуального та емоційного змісту від джерела до одержувача і правильно зрозуміле останнім. При цьому сторони комунікаційної діяльності перебувають у ролях суб'єкта та об'єкта комунікаційного впливу. Також вказано на вплив комунікативної діяльності органу влади на громаду, громадськість, фахівців, верстви населення тощо у результаті запровадження методів, технік, технологій комунікативної діяльності в публічному управлінні.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що автор виділив особливості комунікаційної взаємодії у системі публічної служби: субординація; корпоративний дух публічних службовців як особливої професійної групи; залежність від характеру суспільних взаємовідносин. Тим самим комунікації у системі публічної служби представлені як соціальні процеси, що функціонують у трьох відповідних площинах: ієрархія – вертикальна комунікація між публічними службовцями і керівниками; координація – горизонтальна комунікація між публічними службовцями; «зв'язок із громадськістю» – зовнішня комунікація між публічними службовцями та населенням; ефективність публічної служби, якість управління визначаються рівнем професіоналізму та культури публічних службовців, у тому числі комунікативною компетентністю. Подальший розвиток та вдосконалення комунікативних структур у системі взаємодії «суспільство-влада» має здійснюватися з урахуванням необхідності підвищення комунікативної культури як публічних службовців, так і гуманізації глобального інформаційно-комунікативного простору.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що підсумки та результати роботи можуть послужити рекомендацією для вдосконалення системи зв'язків із громадськістю органів публічної служби та влади; під час роботи служби зв'язків із громадськістю важливо структурувати та звести в одну продуктивну роботу всі основні питання грамотного подання інформації органами публічного управління. Необхідний

повний аналіз роботи з метою оцінити їх зусилля у розвиток максимально відкритої комунікації. Необхідно точно розуміти сутність, особливості та потенціал творчої діяльності у рамках роботи з використанням PR-технологій. Нові технологічні можливості покликані викликати взаємну довіру між суспільством і державою, зробити їх взаємини прозорими, відкритими, легальними, а, отже, зрозумілими, підконтрольними та корисними для громадян.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів з проблем місцевого самоврядування та публічного управління в Україні, зокрема, при підготовці курсів «Комунікативна політика», «Інформаційно-комунікативні технології в публічному управлінні», «Планування розвитку інформаційних технологій» тощо.

Апробація результатів дослідження. Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей на конференцію «Могилянські читання-2022» на тему «Місце та роль інформації та комунікації в сфері публічної служби».

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 92 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

КОМУНІКАЦІЇ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПОНЯТТЯ ТА СУТНОСТІ

1.1. Загальна характеристика основних теорій комунікацій

Публічна сфера з відповідними органами та складовими як суспільне явище надзвичайно гостро відчуває потребу встановлення й підтримки сталих комунікативних взаємозв'язків між суб'єктами й об'єктами відповідної сфери, використанні спеціальних засобів інформаційного обміну, завдяки котрим забезпечуватиметься та безпосередньо здійснюватиметься управлінський процес. Комунікація – це «неодмінна складова управлінської діяльності в цілому та публічної служби зокрема» [2]. Адже потреба налагоджувати й підтримувати комунікації впливає з наявності самої суті публічної служби та управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення суспільно значущих і суспільно визначених цілей та передбачає наявність та дотримання обов'язкового усвідомлення вказаної потреби суб'єктами публічної служби та управління, а також регулювання й координацію комунікативної діяльності вказаних суб'єктів.

Варто вказати, що комунікації спочатку стали предметом рефлексії філософів. Вивчення комунікацій велося у формі розгляду проблематики міжособистісного спілкування давньогрецькими філософами: старшими софістами, Сократом та Платоном. У знаменитих сократівських діалогах комунікація постає як засіб евристики та трансформації свідомості. Саме у діалозі Сократ критично аналізує значення таких звичайних і широко вживаних понять, як «мужність», «краса», «справедливість» тощо, й виходить з їхнього нового рівня розуміння. Засобом аналізу цих понять та,

одночасно соціального життя, є рефлексія, яка може, як й істина, з'являтися тільки в діалогах, у комунікації.

Систематизував філософію спілкування Аристотель. У його трактатах «Аналітика», «Топіки», «Риторика» розглянуто такі аспекти мовного спілкування як логіка та аргументація, теорія красномовства, спростування та критики [4]. Ці дослідження лягли в основу сучасних технологій та методик мовного спілкування.

У середні віки розгляд комунікації набуває форми розуміння Бога та слова Бога, зафіксованого у священних текстах. Тлумаченнями Біблії займається герменевтика – теорія та практика тлумачення та розуміння текстів, що виникла ще в давньогрецькій філософії та філології. Особливого значення герменевтика як мистецтво істинної інтерпретації священних текстів набуває для протестантських теологів у їхній полеміці з католицькими богословами, які вважали неможливим правильне тлумачення. Вирішуючи суто теологічні завдання, герменевтики виявляють реальні закономірності розуміння текстів, внутрішнього і зовнішнього діалогу. Ці результати сприяють збереженню інтересу до герменевтики в епоху Відродження у зв'язку із завданнями перекладу пам'яток минулої античної культури мовою живої, сучасної культури. «Нове народження» герменевтика отримує у ХІХ ст. (Ф. Шлейєрмахер) і, особливо, у ХХ ст. у зв'язку із необхідністю розуміння чужої індивідуальності, «іншого» взагалі [6, с. 11].

Розглядаючи епоху Відродження, неможливо не згадати ім'я творця перших технологій управлінських та політичних комунікацій, «політтехнолога» епохи Відродження, Н. Макіавеллі. Славу самого цинічного філософа він заслужив тим, що неупереджено, перебуваючи «по той бік моралі», описував сучасні ефективні методи та прийоми утримання політичної влади [8].

Характеризуючи сучасну ситуацію у філософських дослідженнях комунікацій, можна говорити, як мінімум, про два підходи до вивчення: власне філософського (екзистенційно-феноменологічну парадигму) та

загальнометодологічному, орієнтованому на побудову метатеорії комунікації [7, с. 66]. Екзистенційно-феноменологічна парадигма панує в Європі, починаючи з ХІХ ст. Основою її виникнення послужили, зокрема, погляди Л. Фейєрбаха на суть відносин між «Я» і «Ти», відповідно до таких відносин реальність розкривається перед людиною тільки у взаємодії «Я» та «Ти» [7, с. 67].

Спеціальним предметом філософського розгляду, комунікація стає в німецькій герменевтичній філософії, що продовжує дослідження структури та сутності комунікативного акта. Концепція людського буття як міжособового спілкування була розроблена Ф. Шлейєрмахером, який розумів процес співвіднесення свідомості індивіда з свідомістю «іншого» як основу формування особистості. Розуміння людини людиною виявляється у нього, таким чином, умовою взаємодії людей і, зрештою, самого існування суспільства. У роботах Ф. Шлейєрмахера постає проблема розуміння в широкому сенсі – як проблема розуміння чужої індивідуальності [9].

Можливість розуміння «іншого» усвідомлюється як одна з найглибших теоретико-пізнавальних проблем В. Дільтеєм, який продовжив розробку герменевтичної проблематики. У роботах цих двох авторів формуються дві основні тези герменевтики: ідея про неповторність, унікальність людської індивідуальності та теза про неможливість розуміння в чужій свідомості того, що немає у свідомості пізнаючого суб'єкта. Взаємовиключний характер цих двох положень фіксується як проблема герменевтичного кола. Цей парадокс частково вирішується М. Шелером, який подолав психологізм у питанні про взаєморозуміння двох індивідів і показав значення процесів соціалізації та навчання в становленні особистості. Саме за рахунок цих процесів у кожному індивіді «внутрішньо присутнє суспільство» (М. Шелер), яке служить якимось «третім» елементом, що поєднує «Я» і «Ти» [13, с. 45-46].

Можна сказати, що у сучасній філософії відбувається «комунікативний поворот». На вивчення комунікацій орієнтовані такі представники різних філософських шкіл та напрямів представлених:

- аналітичною філософією (філософія аналізу мови або лінгвістична філософія) – Л. Вітгенштейн, Р. Карнап, Дж. Мур, Дж. Остін, У. Куайн [16];
- філософською герменевтикою – Г. Гадамер, Е. Бетті, П. Рікер, Л. Парейсон, Дж. Ваттімо [17];
- екзистенціалізмом – К. Ясперс, Ж.-П. Сартр, М. Мерло-Понті, Г. Марсель [19];
- діалогічним персоналізмом – М. Бубер, Е. Левінас [23];
- структуралізмом: лінгвістичним структуралізм (Н. Трубецька, Р. Якобсон) [27];
- антропологічним структуралізм (К. Леві-Стросс, Л. Леві-Брюль) [29];
- структуралізмом історії, «археологією знання», що розкриває механізм соціальної пам'яті (М. Фуко) [31];
- несвідомим, структурованим як мова (Ж. Лакан) [39];
- епістемологією (вченням про наукове пізнання) – теорією наукових революції (Т. Кун), критичний раціоналізм К. Поппера [40];
- теорією символічних форм Е. Касірера, що зводить філософію культури до філософії символізму; також семіотичні розробки Ч. Морріса [46];
- теорією комунікативної дії Ю. Хабермаса [51].

Безпосереднім продовженням та розвитком філософського аналізу є дослідження комунікацій у соціальних науках. Проблема комунікацій стала предметом розгляду біхевіористськи орієнтованої соціальної психології. Відповідно до її основних положень групової взаємодії комунікації визначаються:

– через мотивацію та взаємодію, коли індивідів пов'язує процес їх взаємного задоволення за допомогою потреб і зв'язку, що організуються та регулюються системою ролей та загальноприйнятих норм;

– з позицій інтеракції, коли індивіди перебувають у постійному більш-менш безпосередньому контакті, комунікації;

– з позицій досягнення значимих цілей [6, с. 24].

На сьогодні термін «комунікації» використовується багатьма суспільними, біологічними, технічними науками, і найчастіше мають на увазі елементарну схему комунікації. Елементарна схема показує, що комунікація передбачає наявність не менше трьох учасників: передавальний суб'єкт (комунікант) – переданий об'єкт (повідомлення) – суб'єкт, що приймає (реципієнт) (рис. 1.1).

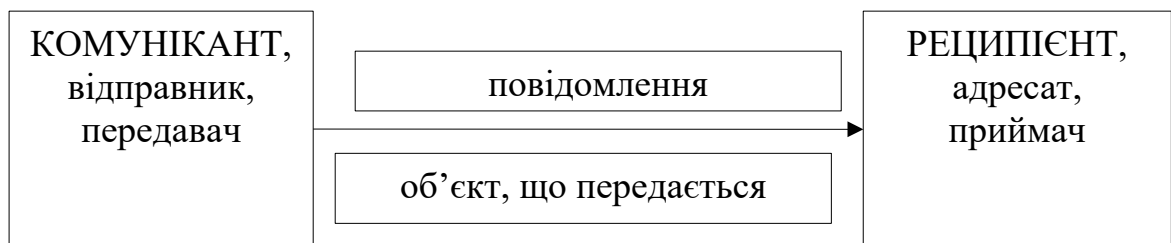


Рис. 1.1. Елементарна схема комунікації

Отже, комунікація – є різновидом взаємодії між суб'єктами, опосередкованими деяким об'єктом. Для здійснення необхідного відмежування комунікації від інших процесів варто звернути увагу на наступні її відмінні ознаки:

1. Як учасники комунікації виступають два суб'єкти, якими можуть бути: окрема людина або група людей, аж до суспільства загалом, а також тварини (зоокомунікація). Відповідно до цієї ознаки з поняття комунікації виключається взаємодія неживих об'єктів; так, взаємозв'язок Сонця та Землі не є комунікаційним процесом [7, с. 57].

2. Обов'язково наявність об'єкта, що передається, який може мати матеріальну форму (книга, мова, жест, милостиня, подарунок тощо) чи не

мати її. Наприклад, комунікант може неусвідомлено впливати на реципієнта, вселяючи йому довіру, симпатію, антипатію, кохання. Вироджена форма комунікації – спілкування людини із самою собою (внутрішня мова, роздуми, спогади тощо) [13, с. 71].

3. Комунікації є властивою доцільність або функціональність. Доцільність може проявлятися в певних формах представлених:

- переміщенням матеріального об'єкта в геометричному просторі з пункту А в пункт В – саме в цьому полягає мета транспортної чи енергетичної комунікації;

- метою взаємодіючих суб'єктів є не обмін матеріальними предметами, а повідомлення один одному смислів, що мають ідеальну природу;

- носіями смислів виступають відповідні знаки, символи, тексти, що мають зовнішню, чуттєво сприйману форму і внутрішню, що досягається умоглядним змістом [20, с. 25].

Виходячи із вказаного комунікація – це «опосередкована й доцільна взаємодія двох суб'єктів» [20, с. 26]. Залежно від просторово-часового середовища можна виділити типи комунікацій (рис. 1.2).

Отже, соціальна комунікація – це «рух смислів в соціальному часі та просторі» [21, с. 81]. Вказаний рух є можливим лише між суб'єктами, так чи інакше залученими до соціальної сфери, тому обов'язкова наявність комунікантів та реципієнтів. Варто зазначити, що багатьма авторами використовується техніцистське трактування соціальної комунікації, коли комунікація представляється як «передача інформації від відправника (передавача) до споживача (приймачу)» [22, с. 39-40].

Щодо інформації, то вона є «змістом повідомлення, яке кодується, щоб забезпечити його комунікабельність, а сам комунікаційний процес ототожнюється з телеграфно-телефонною моделлю зв'язку» [25, с. 51].

Модель технічної комунікації виправдовує себе в галузі провідного радіозв'язку, теорії інформації, телекомунікації та інших технічних додатках, але вона не є схемою соціальної комунікації, бо закодовані повідомлення

рухаються над соціальним, а геометричному просторі [26, с. 15-16]. Технічна схема передачі інформації щодо справи є різновидом матеріальної, точніше – модульованої енергетичної комунікації.

Саме потреби управління призвели наприкінці ХХ ст. до актуалізації теми комунікації та потреби створення єдиної теорії комунікації. Однак комунікації вивчалися людьми дуже давно, і це вивчення велося у різних науках, з різними цілями та з використанням різних методів.

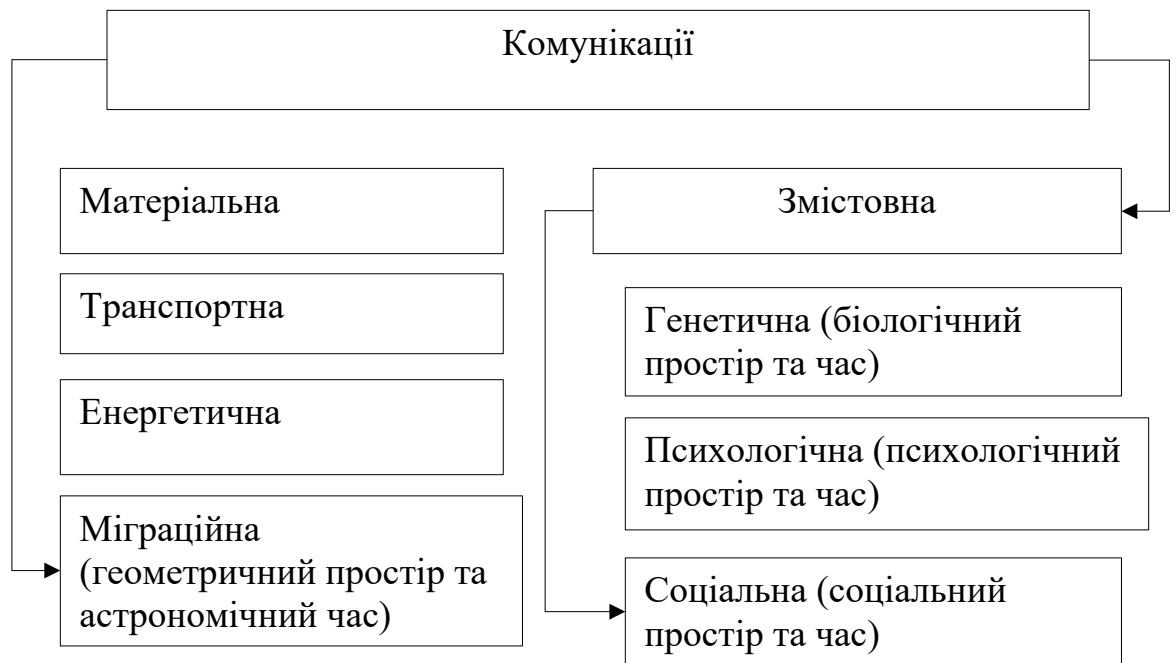


Рис. 1.2. Основні типи комунікацій

Це поліфонічне та багат шарове минуле позначилося і на самому розумінні терміна комунікація. Як і слід було очікувати, воно дуже неоднозначне (табл. 1.1).

При цьому кожна наука розставляє свої акценти у розумінні комунікації. Психологи позначають терміном «комунікація» як процеси обміну продуктами психічної діяльності, і спілкування взагалі (А. Леонтьєв), тобто взаємодію громадських суб'єктів (класів, груп), обмін діяльністю, вміннями, навичками та результатами діяльності [28, с. 28-29].

Соціологи мають на увазі під комунікацією передачу соціальної інформації (А. Алексєєв) [32, с. 16-17]. У кібернетиці під комунікацією

розуміється «обмін інформацією між складними динамічними системами та їх частинами, які можуть приймати інформацію, накопичувати її, перетворювати» (А. Урсул) [37, с. 28-29].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор	Джерело
<i>лінгвістичний підхід</i>	
Плотніков М.	Комунікація – процес і результат обміну інформацією
Почепцов Г.	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини
<i>філософський підхід</i>	
Філософський словник	Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому
Філософська енциклопедія	Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
<i>психологічний підхід</i>	
Рева В.	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А.	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
<i>соціальний підхід</i>	
Бурцева Т.	Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Льюїс Д., Гауер Н.	Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей
<i>економічний підхід</i>	
Кузьмін О.	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Хміль Ф.	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
<i>маркетинговий підхід</i>	
Гірченко Т., Дубовик О.	Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н.	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку

На звичайному рівні, згідно з енциклопедичним словником, комунікація визначено як «спілкування, передача інформації від людини до людини» [39].

Філософський енциклопедичний словник визначає комунікацію як «спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями тощо; передачу того чи іншого змісту від однієї свідомості (колективної чи індивідуальної) до іншої у вигляді знаків зафіксованих на матеріальних носіях» [41, с. 9-10].

Для підсилення наведеного вище варто навести твердження деяких науковців щодо особливостей комунікації як інформаційного обміну, двостороннього процесу. Наприклад, Л. Макаренко цитуючи Г. Почепцова, наголошує, що комунікації – це «суть взаємовплив, взаємодія суб'єктів; комунікація... є двонаправленим зв'язком, здійснюваним в режимі діалогу...». Й саме на особливості комунікації наголошує: «якщо реакція відсутня, або «відповідь» реципієнта на повідомлення не почута, не врахована, подальша комунікація втрачає сенс...» [54]. Крім того сам Г. Почепцов висловлюючись про комунікативну взаємодію стверджує, що: «під комунікацією ми будемо розуміти процеси перекодування вербальної у невербальну і невербальної у вербальну сфери. Історично комунікацією було саме це: примушування іншого до виконання тієї чи іншої дії. Тобто для комунікації суттєвим є перехід від говоріння Одного до дій Іншого. Саме заради цього реалізується передача значень між двома різними автономними системами, якими є дві людини» [54]. На думку Л. Макаренко, це «досить реалістична дефініція, в якій щоправда надто акцентується увага на слові «примушування», але в будь-якому випадку, йдеться про те, що комунікація має слугувати досягненню бажаного результату... бажаних соціальних реакцій» [42, с. 27-28].

Як наслідок, комунікація (в її соціальному звучанні), яка розуміється як «процес обміну інформацією між двома або більше особами за допомогою вербальних і невербальних засобів» [44, с. 27-28], виникає й існує тільки у людському середовищі, в її основі лежить уміння людини розмовляти,

спілкуватися один з одним. І, власне кажучи, суспільство як цілісний соціальний організм, єдина система не може існувати без комунікативних зв'язків між людьми. Комунікація є тим процесом, який виникає у суспільстві й, водночас, забезпечує його утворення; разом вони існують і розвиваються.

Можна зафіксувати, що комунікація пов'язується, з одного боку, з процесом передачі інформації, з іншого – з процесом людських взаємодій, зі спілкуванням. Даючи загальне визначення, спробуємо відобразити обидва ці аспекти, оскільки вони взаємопов'язані: без взаємодії неможливо передати інформацію, а без передачі інформації взаємодія втрачає свій зміст. Крім того, оскільки предметом нашого вивчення є саме управлінські комунікації, у визначенні необхідно відобразити мету комунікації. Тому можна взяти за вихідне визначення Е. Роджерса, доповнивши його визначенням механізму передачі інформації – людської взаємодії [48, с. 29-30]. В результаті управлінську комунікацію можна визначити наступним чином, комунікація – це «процес трансляції ідеї від джерела до отримувача з метою змінити поведінку цього отримувача, а також взаємодія як механізм цієї трансляції» [49, с. 27-28].

Отже, можна стверджувати, що всі розглянуті висновки та результати, отримані сучасними науками, стосуються інтерактивного аспекту комунікацій, тобто аспекту, що описує людську взаємодію. Тим часом, передумовою вивчення комунікацій в управлінні є й вивчення її інформаційного аспекту закономірностей та технологій передачі повідомлень. Інформаційно-інструментальна парадигма вивчення базується на аналізі змісту комунікації – інформації. При цьому одним із основних методів цього аналізу є відокремлення в акті комунікації складових його компонентів та розгляд кожного з них.

Таким чином, існуюча серед науковців тенденція щодо сутності та змісту терміна «комунікація» має низку пересторог, пов'язаних із феноменальною складністю процесів людської взаємодії під час

проходження публічної служби. Наявні в окремих науках та комунікативній філософії спроби актуалізувати не тільки інформаційні й коопераційні, але й екзистенційні сутності цього поняття, призводять до очевидного «розмивання» його змісту та обсягу. На наш погляд, призначенням комунікації є виконання інформаційної й репрезентативної функцій щодо єдності комунікантів. Досліджуючи особливості комунікаційної взаємодії, зауважимо, що більш доцільно говорити про діалог, взаємини, спілкування.

1.2. Особливості комунікаційних каналів та комунікаційних бар'єрів на публічній службі

Одним з важливих завдань спілкування є його комунікативна складова (комунікація – від лат. communication – повідомлення, передача) – «передача інформації від однієї системи, соціальної спільноти, індивіда до інших завдяки слову, спеціальним матеріальним носіям тощо» [55, с. 65-66]. Саме завдячуючи комунікації, особливостям мовного спілкування, людина формує себе в якості особистості, опановує та перетворює соціальне й природне середовище, здійснює узгодження відповідних вчинків і діяльності з іншими соціальними суб'єктами, вдаючись до формування відповідного оточення, виявлення себе іншим, утвердження власного «Я», доведенням власної позиції, поведінки, здійснює вплив на інших людей, з якими спілкує. Саме тому комунікативні бар'єри, що виникають між партнерами зі спілкування перешкоджають реалізації вказаних важливих завдань й зумовлюють відповідний спектр завдань – дослідження їхньої природи й особливостей вияву.

Для початку варто звернути особливу увагу на комунікаційні канали. Комунікаційний канал – це «реальна або уявна лінія зв'язку (контакту), за якою повідомлення рухаються від комуніканта до реципієнту» [56, с. 11].

Наявність зв'язку – є необхідною передумова будь-якої комунікаційної діяльності, в якій би формі вона не здійснювалася (наслідування, управління, діалог). Комунікаційний канал надає комуніканту і реципієнту необхідні засоби для створення й сприйняття повідомлення – знаки, мову, коди, матеріальні носії повідомлень, технічні пристрої тощо. Важливим є звертання увагу на вказану обставину. Комунікаційні канали здійснюють забезпечення руху не смислів, а лише матеріального втілення повідомлень, що виражає зміст. Причому рух відбувається у фізичному (геометричному) просторі та в астрономічному часі [58, с. 44]. Комунікаційна діяльність, як відомо, являє собою відповідний рух смислів у соціальному просторі, та результатом цієї діяльності є поширення освіти, формування громадської думки суспільних настроїв тощо. Комунікаційна діяльність є духовною, але для її реалізації потрібні матеріально-технічні засоби, в якості яких виступають комунікаційні канали. Отже, комунікаційні канали – є матеріальною стороною соціальних комунікацій.

Комунікативні канали формують і змінюють, коли це необхідно, внутрішнє середовище організації, яке є органічним поєднанням таких складових, як структура, внутрішньоорганізаційні процеси, технологія, кадри, організаційна культура та здійснюють управління функціональними процесами в організації. Найважливіша характеристика організації – її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Організація потребує регулярного отримання із зовнішнього середовища вихідних продуктів для забезпечення своєї життєдіяльності. Завдяки комунікаціям в організації здійснюється інформаційна взаємодія, основною метою якої є донесення важливих відомостей до працівників у процесі здійснення їх функціональних обов'язків.

Розвиток людства від первісного варварства до постіндустріальної цивілізації супроводжувалося постійним збільшенням кількості комунікаційних каналів завдяки доповненню природних каналів, що утворилися в ході антропогенезу, штучними каналами, свідомо створеними

людьми. Природні комунікаційні канали – є «каналами, які використовують вроджені, природно властиві хомосапієнс засоби для передачі смислових повідомлень у фізичному просторі» [64, с. 78-79]. Таких каналів представлено двома видами: невербальним (несловесним) і вербальним (словесним).

Невербальний канал – є найдавнішим із комунікаційних каналів, що виник у ході біологічної еволюції задовго до появи людини. Він є спадщиною зоокомунікації, властивою вищим тваринам. Змістом зоокомунікації – є демонстрація пережитих емоційних станів – гніву, страху тощо. Тваринами використовуються відповідні звукові сигнали, пози, рухи, що нагадують жести. Наприклад, щеня починає виляти хвостом, коли воно задоволене, притискає вуха і вишкірює ікла, коли прикидається сердитим. Невербальний канал активно використовується в процесі мікрокомунікації між людьми, що потребує спеціального розгляду його особливостей.

Вербальний канал доступний тільки роду людському, що володіє мовленнєвою здатністю, здатністю користуватися природною мовою. Підкреслимо, що мовна здатність – відмінна ознака хомосапієнс, для реалізації цієї здатності знадобилися нейрофізіологічні та анатомічні перетворення в тілесності пралюдей: утворення асиметрії головного мозку, виділення центрів управління говорінням і розумінням мови («мовні зони» в мозку), розвиток артикуляційного апарату, граціалізація щелеп тощо [68]. Домашні тварини не можуть говорити саме тому, що вони не мають природних передумов для цього. Тому вербальний канал, подібно невербальному каналу, правомірно вважати природним.

Потреба у штучних комунікаційних каналах виникає тоді, коли комунікант та реципієнт позбавлені безпосереднього контакту, не можуть ні бачити, ні чути один одного, і водночас існують соціально-культурні смисли, які потребують передачі в соціальному часі та просторі. Ці сенси взаємопов'язані, по-перше, із передачею корисного практичного досвіду, по-друге, з магічними віруваннями первісних людей [82]. Для задоволення цієї первинної комунікаційної потреби використовувалися два штучні канали, які

з'явилися якщо не одночасно, то порівняно скоро після формування неоантропів й представлені:

- каналом іконічних документів – графічними (на кістках, на камені, на дереві) та мальовничими (однокольорові або багатобарвні на стінах печер) зображеннями;

- каналом символічних документів – амулетами, прикрасами, талісманами, статуетками, що мають потаємний магічний зміст, а також язичницькими ідолами й взагалі зображеннями богів [2].

Отже, писемність – є дітищем художнього каналу, і водночас першовідкривачем ряду технічних каналів, що сприяють розвитку пізнавально-естетичних ресурсів соціальної комунікації, а її утилітарної ефективності: оперативності передачі, зниження собівартості, підвищенню тиражності, збільшенню дистанційності та комфортності.

Рукопис книг у XV столітті в Західній Європі змінив мануфактурне друкарство. У XIX столітті відбулася промислова революція, завдяки якій документна комунікація створила поліграфічну та целюлозно-паперову промисловість, що забезпечило багатотисячні тиражі газет, журналів, книг та величезний книжковий ринок. Разом з тим, виникають технічні винаходи, що значно розширюють наявні комунікаційні можливості вихідних каналів, а саме:

- невербальний канал збагачується фотографією, а вербальний отримує звукозапис (винахід фонографа Т. Едісоном у 1877 р.) [2];

- завдяки телефону (запатентований А. Беллом в 1876 р.) вербальна комунікація позбавилася просторових обмежень [12, с. 200];

- телеграф, винайдений ще раніше (1832 р. винахідник П. Шиллінг, 1837 американський винахідник С. Морзе), дозволив миттєво передавати текстові повідомлення з одного материка на інший [24, с. 443];

- фотографія кинула виклик реалістичному живопису, а кіно (1895 р.) було оголошено могильником театру [68];

– на стику століть винайшли радіо (1895 р. – А. Попов, 1897 р. – Г. Марконі) [82].

Відбулася, можна сказати, перша технічна революція у сфері соціальних комунікацій. ХХ століття стало свідком другої технічної революції, плодами якої з'явилися фототелеграф і телебачення, відеозапис та комп'ютерний зв'язок, електронна пошта, що перетворилася наприкінці 90-х років у глобальну комунікаційну систему Інтернет. Друга технічна революція знаменувала появу нового роду соціальної комунікації – електронної комунікації. Становлення електронної комунікації ще не завершено.

Багатообіцяючі можливості мультимедіа (текст + рухоме зображення + звук), ведуться експерименти з розпізнавання текстів та зображень, з мовного введення та виведення інформації в комп'ютерні системи. Можна сказати, що ми на порозі синтезу всіх відомих нам видів комунікації: усної, документної, електронної. Залежно від матеріально-технічного оснащення, тобто від застосовуваних каналів, відрізняються види соціальної комунікації. Вид комунікації – це «сукупність родинних комунікаційних каналів» [78]. На сьогодні основні види комунікації представлені:

– усною комунікацією, котра використовує, зазвичай, одночасно й в нерозривній єдності природні невербальні та вербальні канали; її емоційно-естетичний вплив може бути посилений за рахунок використання художніх каналів представлених музикою, танцями, поезією, риторикою тощо. До усної комунікації також належать подорожі з пізнавальною метою, різноманітні експедиції та різні види туризму;

– документною комунікацією, що застосовує штучно створені документи, спочатку – іконічні й символічні, а згодом писемність, друк й різноманітні технічні засоби для передачі смислів в часі й просторі (визначення поняття «документ») [63, с. 16];

– електронною комунікацією, заснованою на космічному радіозв'язку, мікроелектронній та комп'ютерній техніці, оптичних пристроях запису тощо [54].

Всі три роди взаємодіють один з одним, утворюючи змішані, гібридні комунікаційні канали, які з'являються завдяки використанню різних іонічних засобів в усній та документній комунікації.

Є багато різних каналів та засобів комунікації. Здебільшого їх конкретний перелік є індивідуальним для кожного проєкту. Одним проєктам більше підходить активна робота з медіа. Інші можуть зосередитись на цифровій комунікації.

На сьогодні найбільш поширені канали комунікації представлені:

- Інтернетом – є найпопулярнішим каналом. Для просування в цифровому вимірі можуть використовувати сайт проєкту, цифрову рекламу (тобто банери чи контекстну рекламу), соціальні мережі (Facebook, Instagram тощо), стрімінгові сервіси, влоги, відеоплатформи, подкасти.

- Засобами масової інформації – є традиційним каналом, тобто радіо й телебачення, друковані ЗМІ, онлайн-ЗМІ. Ви можете давати для них інтерв'ю, брати участь у передачах або писати колонки, долучатися як експерти.

- Персональними зустрічами з різними цільовими групами – митцями, медіа, представниками влади тощо.

- Власними заходами – це конференції, воркшопи, майстер-класи, інші заходи, які ви можете організовувати, щоб розповісти про свій проєкт.

- Участю в сторонніх заходах – теж дієвий спосіб розповісти про свій проєкт: ви можете виступати від його імені на профільних заходах, форумах, панельних дискусіях, читати лекції тощо.

- Інформаційними матеріалами – це будь-які засоби зовнішньої реклами (білборди, сітілайти), реклама в друкованих ЗМІ, а також буклети, розсилки, каталоги.

- Наявними контактами та мережами – можна залучати до поширення інформації про проєкт свої власні контакти та різні професійні об'єднання на кшталт асоціацій та союзів. Вони часто самі зацікавлені в тому, щоб розповісти про ваш проєкт своїм членам, якщо вважають, що це буде їм цікаво [40].

Нині, в умовах стрімкого розповсюдження цифрових комунікацій, підприємства будь-якої сфери діяльності мають широкий вибір комунікаційних каналів. Різниця між комунікаційними каналами проглядається в кошторисі який закладений в бюджеті підприємства та в обсязі охоплення інформації, місці розташування, в сприйнятті та довірі до комунікаційних повідомлень тощо.

У цьому аспекті доцільно розрізняти внутрішні та зовнішні комунікаційні канали. У свою чергу, внутрішні комунікаційні канали можуть бути вертикальними та горизонтальними. Вертикальні канали поєднують підрозділи або окремих робітників різних рівнів ієрархії, тобто один з учасників каналу підпорядковується іншому. Горизонтальні канали поєднують підрозділи або робітників підприємства, які знаходяться на одному рівні ієрархії [54].

Зовнішні комунікаційні канали спрямовані на налагодження ефективних зв'язків з тими з ким вони взаємодіють. Конкретними організаційними формами здійснення зовнішніх комунікацій є:

- ділові зустрічі;
- переговори (усні або за допомогою фіксованого, комп'ютерного зв'язків);
- розмови телефоном;
- службові записки;
- звіти;
- нормативні та законодавчі документи;
- угоди тощо [62].

Внутрішні комунікаційні канали забезпечують взаємодію працівників підприємства між собою (налагодження ефективних зв'язків між виконавцями та керівними особами комунікаційного процесу) [64, с. 22-23].

Крім того, варто розрізняти симетричні та асиметричні комунікаційні канали, а також унарні та бінарні комунікаційні канали. Симетричні комунікаційні канали є бінарними, причому обмін інформацією здійснюється

через них на паритетних основах. Наприклад, такими є комунікаційні канали між підприємством та його зовнішнім середовищем – комунікації здійснюються шляхом перемовин двох рівноправних сторін. У той же час асиметричні комунікаційні канали можуть бути також унарними – коли інформація йде лише в одну сторону. При комунікації через бінарні асиметричні канали сторони не є рівноправними [68].

Переважно, комунікаційний канал між підприємством та зовнішнім середовищем є асиметричним та бінарним. Це зумовлено тим, що такі підприємства, зазвичай, не мають прямого контакту зі споживачем. Інформацію щодо своєї продукції підприємство презентує завдяки рекламі, а інформацію щодо ставлення споживачів до продукції підприємства отримує завдяки маркетинговим дослідженням та прямим рекламаціям. Рекламні комунікаційні канали зазвичай є нестабільними внаслідок самого принципу здійснення рекламних кампаній, що є обмеженими в часі. Винятком є рекламування через постійну наявність в Інтернет, тобто через сайт підприємства. Стабільність такого комунікаційного каналу може бути оцінена через динаміку відвідувань та рівень задоволення споживачів [73].

Отже, в процесі комунікації люди не просто обмінюються знаннями, вони прагнуть виробити загальне розуміння, а це можливо в тому випадку, якщо інформація не тільки прийнята, але й осмислена. Таким чином, сенс комунікації та комунікаційних каналів не зводиться до простої трансляції інформації, так як в умовах людського спілкування інформація не тільки передається, але і формується, уточнюється, розвивається.

Зважаючи на особливості комунікаційних каналів варто звернути особливу увагу на комунікаційні бар'єри. Реалізація комунікаційної функції усної комунікації ускладнюється комунікаційними бар'єрами – перешкодами на шляху руху сенсу від комуніканта до реципієнта. Ці бар'єри поділяються на 4 класи:

1. Технічний бар'єр і вид шумів і перешкод і штучних комунікаційних каналів. Шуми мають природне походження, а перешкоди створюються

навмисне. Через вплив шумів та перешкод зменшується розрізнення корисних сигналів і виникає актуальне завдання розпізнавання сигналів на тлі шуму. Це завдання актуальне для радіозв'язку, проводового зв'язку, відео звукозапису, комп'ютерної техніки (згадаймо комп'ютерні віруси, засмічення простору Інтернет та остаточне вирішення таких проблем навряд чи можливе, оскільки всяке нове покоління техніки страждає на свої «хвороби», невідомі раніше) [80, с. 90].

2. Міжмовний бар'єр виникає за невідповідності мов, кодових систем, тезаурусів комуніканта та реципієнта. Це ситуація «Вавилонського стовпотворіння», коли люди розмовляють різними мовами і не можуть зрозуміти одна одну. Нині налічується кілька тисяч стихійно виниклих мов, прислівників та діалектів. Головні збитки, завдані міжмовним бар'єром, полягають не в тому, що чужинці, стикаючись один з одним, не можуть порозумітися на рівні побутових, торгових чи військових тем. Тут усна різномовність долається за рахунок невербального чи іконічного каналу (якщо немає тлумача-перекладача) [82]. Головна біда полягає в тому, що через силу соціально-мнемічної функції, функції соціалізації та світоглядної функції природна мова накладає штамп своєрідності на національну культуру, суспільну свідомість, індивідуальний світогляд.

Міжмовні бар'єри поділяють рід людський на чужі та ворогуючі один з одним етноси, народи, нації. Зухвалий ідеал міжлюдської гармонії та світу виявляється не досяжним; різномовне людство не може бути єдиним людством. Кардинальний спосіб подолання міжмовного бар'єру бачився і створення штучної мови міжнародного спілкування. Першою мовою такого роду став «воляпюк», запропонований 1879 р. у Німеччині І. Шлейєром, слова природних мов у ньому видозмінювалися і втрачали впізнаваність [4]. «Воляпюк» виявився надто складним для практичного використання, тому надалі міжнародні мови стали будуватися на основі міжнародної лексики, перетвореної за смаком більшості авторів. Граматика максимально спрощувалась. Кількість проектів до 30-х років ХХ століття обчислювалося

трьома сотнями. Утворився науковий напрямок – інтерлінгвістика. Найбільш популярні такі продукти інтерлінгвістики представлені:

- Есперанто (заснованим у 1887 р. Л. Заменгофом, Польща) [4];
- Ідо (реформованим Есперанто, 1907, Франція) [8];
- Окциденталь (1921-1922 рр., автор Еге Валем, Естонія) [54];
- Новіаль (синтез ідо та окциденталю, здійснений Л. Есперсеном, Данія, 1928 р.) [82];
- Інтерлінгва – створеним у 1951 р. Асоціацією міжнародної допоміжної мови у США [4].

Найбільш успішним проектом виявилася мова Есперанто, яка заслуговує спеціального розгляду.

3. Соціальний бар'єр виникає між людьми, які говорять на одній з природних мов, але належать до різних соціальних груп. Ускладнено порозуміння різних поколінь (суперечки «батьків» і «дітей»), представників різних класів та станів, які мають антагоністичні інтереси, мешканців міста та села, чоловіків та жінок, людей з різним освітнім цензом тощо. Сутність соціального бар'єру не в різних соціолектах, жаргонах, стилях мови, що відрізняють одну соціальну групу від іншої, а у відмінностях ціннісних орієнтацій, особистого психофізіологічного та життєвого досвіду, змісту групової пам'яті. Ці відмінності непереборні, та й немає необхідності прагнути їх усунення, оскільки це призвело б до похмурої уніфікації роду людського – «всі на одне обличчя» [13, с. 88].

4. Психологічний бар'єр виникає внаслідок спотворень у перцепції, неминуче супроводжує комунікацію. Перцепція, нагадаємо, являє собою пізнання (сприйняття) комунікантом та реципієнтом один одного. Це пізнання використовує етичні та естетичні критерії, ситуаційні розрахунки, звичні симпатії та антипатії. В результаті в свідомості людей, що спілкуються, формується образ (імідж) партнера, який може бути привабливим або відразливим, байдужим або хвилюючим і т.д.

Можна стверджувати, що в основі різних класифікацій комунікативних бар'єрів найчастіше лежить теоретичний аналіз можливих причин та чинників, які провокують виникнення комунікативних бар'єрів (рис. 1.3) [15, с. 75].

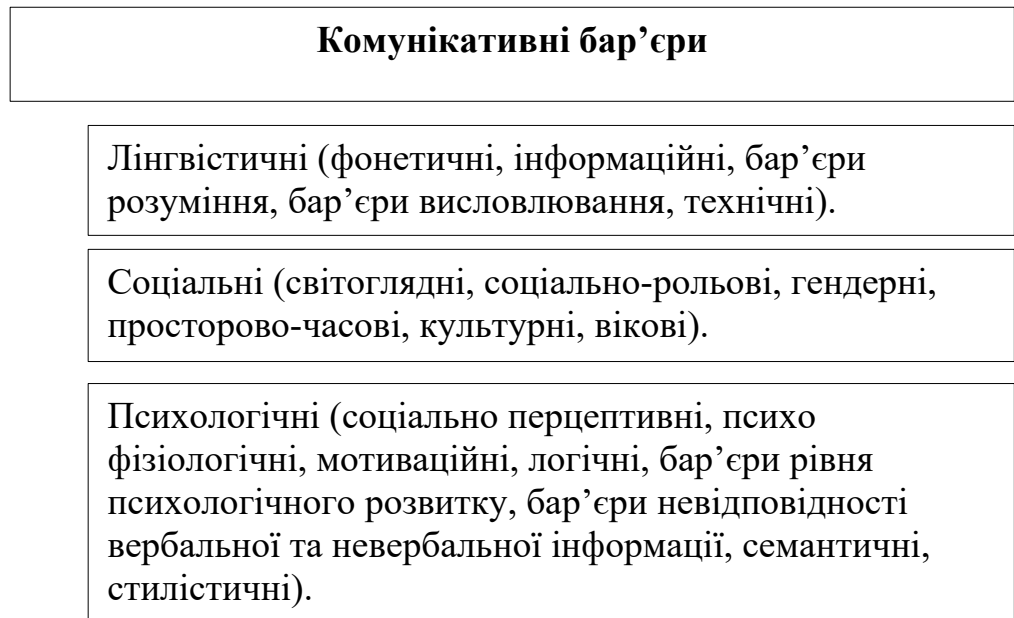


Рис. 1.3. Види комунікативних бар'єрів

Варто наголосити, що всі комунікативні бар'єри являються негативними факторами, які перешкоджають реалізації функцій комунікації. Завданням публічного службовця є пошук шляхів подолання комунікативних бар'єрів для підвищення ефективності професійної діяльності. Одним з ефективних засобів усунення комунікативних бар'єрів є дотримання деяких рекомендацій щодо побудови процесу комунікації:

1. Бути конкретним: у процесі спілкування варто уникати невизначених, двозначних виразів і слів.
2. Контролювати невербальні сигнали (міміку, жести, інтонацію, позу) [54].
3. Дотримуватися індивідуального підходу – враховувати життєвий і професійний досвід, персональні особливості та можливості, культурно-освітній рівень, цінності й інтереси співрозмовника.

4. Підтримувати зворотній взаємозв'язок шляхом постановки уточнюючих питань або прохання повторити сказане [82].

Таким чином, професійна комунікація є одним із основних інструментів налагодження міжособистісної взаємодії публічного із професійним та соціальним оточенням, механізмом реалізації функцій та завдань публічної служби. На публічній службі професійна комунікація додатково є інструментом фасилітації та вирішення управлінських проблем. Саме від рівня володіння публічним службовцем комунікативним інструментарієм залежить успішність професійної діяльності. Відповідно, поява будь-яких перешкод та труднощів у процесі професійної комунікації впливає на кінцевий результат професійної діяльності публічного службовця.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Формальні комунікацій в органах влади: особливості побудови та регулювання

Відомо, що менеджер витрачає від 50 до 90% свого часу на комунікацію. Ці цифри свідчать про те, що управління діяльністю у значній частині зводиться до управління комунікаціями. Уміння організувати людей для реалізації цілей організації пов'язане з здатністю надавати певний зміст їхньої діяльності, а завдання сенсу можливо лише через комунікацію. Таким чином, схема управління діяльністю набуває вигляду: «управління діяльністю – управління смислами – управління комунікацією» [16]. Розглянемо першу частину цієї схеми – «управління діяльністю – управління смислами». Необхідність зв'язку підтверджує те, що діяльність, яка не має сенсу для індивіда, не тільки не ефективна, але й просто неможлива. Навіть діяльність раба чи ув'язненого має певний сенс. Він полягає у збереженні власного життя. При цьому діяльність тим ефективніша, ніж ближче її зовнішній задаваний сенс до внутрішнього особистісного змісту. Друга частина схеми – «управління смислами – через комунікації». Для того, щоб зрозуміти зміст цього взаємозв'язку, розглянемо місце феномену сенсу у структурі діяльності. Сенс може бути заданий двома методами. Перший – через зміну об'єктивних умов діяльності, обсягу ресурсів, законів, «правил гри» [19]. Другий спосіб – підключення до усвідомленої мети через безпосередню комунікацію. Перше завдання – прерогатива адміністратора, що змінює формальні умови діяльності, друга – лідера.

Об'єднати людей навколо спільних цілей організації можна, задавши єдину інтерпретацію реальності та єдине «бачення» [25, с. 55]. Сенс діяльності, що задається лідером, повинен стати особистим змістом людини. Він задається через неформальні комунікативні механізми. Аналіз моделі управління комунікаціями передбачає побудову класифікації комунікативних потоків в організації. Вказана класифікація може бути здійснена за низкою цілою низкою підстав (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Типологія комунікаційних потоків

Основи класифікації	Типи комунікаційних потоків
за відношенням до системи управління	внутрішні, зовнішні, PR, маркетингові
за напрямком	вертикальні зверху-вниз, вертикальні знизу-вгору, горизонтальні всередині відділів, горизонтальні між відділами
за змістом передаваної інформації	директивні (регламентуючі), аналітичні, оціночні, звітні, погоджувальні
за механізмом трансляції	формальні, неформальні

Управління комунікаціями має спиратися на принципи, що описані Ч. Барнардом:

- канали зв'язку мають бути чітко визначені та добре відомі всім членам організації,
- необхідно визначити формальний зв'язок для кожного члена організації;
- лінія зв'язку має бути максимально прямою та короткою;
- лінія зв'язку повинна використовуватися повністю;
- компетенція осіб, які є комунікаційними центрами, повинна бути адекватною;
- не можна допускати переривання лінії зв'язку;
- кожне повідомлення має бути автентичним [29].

Необхідно враховувати, що навіть при ідеальній формальній побудові комунікаційних потоків спотворення інформації неминучі за рахунок паралельного проходження неформальними каналами. Вплив неформальної комунікації при русі інформації зверху-вниз дається взнаки при обговоренні й колективному сприйнятті директив. Крім того, сам стиль управління, що виражається у формі передачі розпоряджень, у способах делегування відповідальності та розподілі обов'язків має у значній мірі неформальний характер. Таким чином на поведінку в групі впливатимуть:

- формальна інформація з урахуванням спотворень;
- інформація, що пройшла неформальними каналами;
- норми поведінки, що існують у групі;
- індивідуальні цілі, цінності та норми [39].

Усі перелічені чинники разом задають реальну мотивацію діяльності, що реалізується у зміні поведінки. Індивідуальна поведінка кожного співробітника має бути при цьому скоординована з поведінкою інших, що забезпечується комунікаційними та інформаційними впливами. Подальший рух інформації буде пов'язаний із контролем, звітністю щодо реальної поведінки у групі та виконання директиви. Контрольна та звітна інформація при цьому проходитимуть також по формальним та неформальним каналам.

Крім того, реальна поведінка при виконання розпоряджень надаватиме зворотний вплив на норми поведінки у групі, норми організаційної поведінки загалом і поведінки відправника. Відправник, отримуючи інформацію про виконання розпорядження, повинен скоригувати свої подальші директиви та взаємодії.

Функцію встановлення зворотного зв'язку виконує інформаційний потік «знизу-вгору» [40]. Його зміст складає звітно-контрольна, ініціативно-інноваційна інформація та інформація власне зворотного зв'язку, що включає відомості та сприйняття розпоряджень, ступеня їх виконання, оцінку діяльності керівництва загалом. Інформаційний потік «знизу-вгору» зазвичай менш інтенсивний, ніж потік розпоряджень та інструкцій, що йдуть зверху.

Це пов'язано, з одного боку, з тим, що він іноді свідомо обмежується керівництвом з метою уникнення інформаційних перевантажень, а, з іншого – традиційно меншою активністю підлеглих порівняно з вищими співробітниками. Однією з найважливіших завдань управління цим потоком є організація та інтенсифікація постійного зворотного зв'язку, введення у регламентоване русло.

Щодо звітної інформації, то основна складність її отримання пов'язана зі спотвореннями під час передачі за рівнями ієрархії. На кожному рівні відбувається коригування «на свою користь», після чого звіт значною мірою втрачає свою об'єктивність.

Найважливіше значення набуває зараз управління горизонтальними комунікаціями. Це пов'язано, як з безумовною значимістю горизонтальних, значною мірою, неформальних взаємодій у будь-яких типах організацій, і з тенденцією перетворення існуючих організацій у дусі скорочення рівнів ієрархії та переходу до «горизонтальної» структури. Емпіричні дослідження показують, що до 70% обсягу внутрішніх комунікацій має горизонтальний характер [43].

Управління формальними комунікаціями в організації має два основних аспектів:

1. Побудова комунікаційних та інформаційних потоків;
2. Регуляція комунікаційних та інформаційних потоків [46].

Побудова інформаційних потоків здійснюється для типових, заздалегідь заданих завдань та функцій організації, Побудова комунікаційних потоків збігається та відбувається разом із проектуванням організаційної структури. Призначення формальних комунікацій – ліній зв'язку, за Ч. Барнардом – регламентувати та нормувати працю персоналу [43]. Основа формальних комунікацій – регламенти [50]. Регламенти фіксують правила та норми формальних комунікацій Під регламентом варто розуміти «сукупність правил, положень, визначальних порядок роботи державних органів, установ, організацій, підприємств» [51]. Щодо публічного управління та публічної

служби, необхідно говорити про проектування порядку регламентації управлінського праці, тобто про «організаційне проектування» [52].

Регламентування в управлінні проявляється у двох аспектах: у статичі та у динаміці. Регламентування у статичі визначає:

- статус ланок системи управління чи самої системи;
- цілі та завдання кожної ланки;
- місце у системі управління;
- взаємозв'язки з іншими ланками [43].

Варто вказати, що статuti, положення про виробничо-господарські системи та про структурні підрозділи, посадові інструкції, в основному статичні. Регламентування у динаміці дозволяє визначити використання робочого часу чи перебіг процесів управління у часі. Регламенти виконання окремих функцій, процедур у процесі управління, розпорядок робочого дня керівників, фахівців та службовців, робота підрозділів апарату управління, регламент нарад – динамічні. Регламентація управлінської діяльності потребує визначення сукупності документації, що регламентує управлінську працю персоналу (табл. 2.2).

Для аналізу та проектування інформаційних потоків передбачається вивчення маршрутів руху та обміну інформацією у досліджуваному об'єкті. Залежно від мети аналізу можливе дослідження руху:

- окремих документів (маршрутна схема руху документів);
- комплексу документів, що супроводжують виконання основних управлінських процесів (документограма процесу, оперограма та органіграма);
- всіх документів організації – окремого підрозділу (схема документообігу);
- укрупненої схеми руху (обміну) інформацією об'єкта (схема інформаційних потоків) [54].

Система комунікацій, побудована для виконання типових функцій, неспроможна забезпечити вирішення всіх завдань управління. Необхідна не

тільки побудова єдиної системи зв'язку, визначеної та закріпленої в описаних регламентах, а й регулювання комунікаційних потоків у зв'язку з вирішенням нових нестандартних завдань чи зміною ситуації.

Таблиця 2.2

Склад регламентів управлінської праці в організаціях

Елементи системи управління	Види регламентів	Основний зміст регламентів
Функції	Схема функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління	Встановлює ступінь участі підрозділу організації у виконанні управлінських функцій
Функції	Функціональна матриця поділу праці в підрозділах апарату управління	Встановлює рівень участі окремих виконавців усередині підрозділу організації у виконанні управлінських функцій
Функція	Коефіцієнт спеціалізації функцій управління	Характеризує розподіл робіт із виконання функцій між різними підрозділами на одному рівні управління
Оргструктура	Типові структури апарату управління	Визначають склад та кількість підрозділів апарату управління, їх взаємозв'язок та підпорядкованість для кожної групи організації
Процеси	Зведена карта процедур	Визначає повний перелік процедур за функціями (підфункціям) управління
Інформація	Схема інформаційних потоків	Встановлює раціональні зв'язки між джерелами та приймачами інформації та шляхи її циркулювання
Норми	Статут організації	Визначає склад, структуру, компетенцію, порядок діяльності конкретної організації

До способів регулювання комунікацій можна віднести такі:

1. Збір оперативної інформації на вирішення нестандартної задачі. На відміну від алгоритму створення єдиної інформаційної системи оперативної інформації передбачає її безпосереднє використання. Водночас важливо не втратити цю «додаткову» інформацію та передбачити можливість її включення та зберігання в системі пам'яті організації. З урахуванням цих поправок процес збору оперативної інформації можна подати як послідовність наступних етапів:

- Аналіз та деталізація проблеми.
- Визначення потреби в інформації (зміст, обсяг, параметри) у відповідності до управлінської задачі.
- Постановка завдань інформаційного пошуку.
- Збір документованої інформації із централізованої інформаційної системи організації та із зовнішніх джерел.
- Збір оперативної інформації про стан об'єкта управління та довкілля.
- Отримання прогнозованої інформації (спосіб отримання – власна прогнозна діяльність, замовлення прогнозів спеціалістам, використання існуючих прогнозних даних).
- Аналіз та систематизація інформації.
- Використання інформації або надання необхідної інформації для вирішення управлінської задачі.
- Перетворення інформації у форму, зручну для зберігання та включення до централізованої інформаційної системи організації чи підрозділів [55, с. 45-46].

2. Побудова системи взаємодій на вирішення поточних завдань. Часто наявні регламенти, зокрема посадові інструкції та положення про відділи не забезпечують організацію взаємодій на вирішення поточних завдань. Керівник утворює для вирішення таких завдань – тимчасові робочі групи. Мережа показує, яким чином, члени колективу взаємодіють один з одним. Можна виділити чотири типи комунікаційних мереж:

– «коло» – кожен член пов'язаний з двома іншими, поруч розташованими. Такий тип мереж найефективніший на вирішення творчих, дослідницьких завдань.

– «штурвал» – керівник, що займає центральне положення, має зв'язок з кожним членом групи, тоді як інші мають зв'язок лише з керівником. В основі цієї комунікаційної мережі принцип єдиноначальності. Ця система найбільш ефективна для вирішення задач стандартних у короткий термін, а також для прийняття та виконання рішень у надзвичайних ситуаціях. Поширена в твердих, ієрархічних структурах (армія, МНС, частково – органи публічної влади).

– «сильно зав'язаний граф» – мережа ефективна для вирішення як стандартних, але складних завдань, так і для нестандартних, але таких, що потребують централізованого керівництва.

– «ланцюг» – комунікація по цій мережі відбувається дуже повільно, за принципом «зіпсованого телефону», у мережі ускладнений зворотний зв'язок. Мережа застосовується або в ситуаціях неможливості іншого просторового розміщення членів команди, або за необхідності узгодження точок зору [62].

3. Регуляція вертикальних комунікаційних потоків зверху-вниз та знизу-вгору. Рух формальної інформації зверху-вниз переважно тісно пов'язаний з формальною системою владних повноважень, визначеною оргструктурою та зафіксованою у відповідній документації – штатному розкладі, положенні про відділи, посадові інструкції [64, с. 33]. Для регуляції передачі може бути застосовані:

- стандартні форми передачі;
- додаткова деталізація каналів розсилки інформації, адресатів розсилки, допуску до інформації;
- введення додаткових «вартових інформації» – осіб, що сортують та розподіляють вхідну інформацію;
- деталізація вимог періодичної звітності (щоденні, щотижневі, щомісячні тощо звіти);

– вибір принципу розповсюдження інформації: «доведення інформації до кожного службовця» або «вибіркова передача»;

– посилення «зворотного зв'язку» – додатковий збір контрольної інформації, уточнення та перевірка звітної інформації [68].

5. Боротьба зі спотвореннями інформації, що передається, подолання комунікаційних бар'єрів. Спотворення інформації можливі в наслідок існування наступних бар'єрів:

- мовний бар'єр;
- бар'єр упередженого відношення;
- бар'єр спеціалізації;
- бар'єр розбіжності сфер компетенції;
- бар'єр відмінності статусів;
- бар'єр культурних відмінностей;
- бар'єр, пов'язаний із недоліками технічного зв'язку;
- бар'єр, пов'язаний із недостатністю ділового спілкування;
- бар'єр, пов'язаний з надмірністю інформації;
- бар'єр «самозахисту ініціатора інформації»;
- бар'єр «навмисного обмеження гласності» [77, с. 66-67].

6. Регуляція горизонтальних формальних комунікацій. Регуляція формальних комунікацій усередині групи здійснюється через розподіл тимчасових обов'язків у межах компетенції та посадових повноважень службовців. Методи регулювання аналогічні методам формування тимчасових робочих груп та технології делегування повноважень. Іншим аспектам цього напряму комунікативної діяльності є регулювання формальних взаємовідносин між підрозділами. Класичні підходи до вирішення цієї проблеми зафіксовано у методах «містка Файоля», «сполучної осі Ліккерта» тощо. Варто наголосити, що при створенні додаткових зв'язків між підрозділами необхідно:

- виявлення потреб у додаткових комунікаціях або фіксація вже існуючих неформальних комунікацій;
- визначення часу дії додаткового зв'язку;
- визначення призначення додаткових комунікацій та відповідальних осіб;
- оповіщення всіх зацікавлених осіб про новий інформаційний зв'язок [54].

7. Організація узгодження рішень. Комунікаційна система повинна забезпечувати можливість для консультування та узгодження рішень: організувати експертизу, забезпечити відповідність законодавству, координацію з діями інших організацій, інформувати учасників процесу про суть пропозиції. Стандартною процедурою узгодження є правила підпису. «Правила підпису» міститься в формі розпорядчої документації. У разі, якщо рішення має бути прийняте швидко, доцільно:

- передати пропозицію для одночасного аналізу всіма учасниками процесу узгодження;
- встановити граничний термін ухвалення рішення;
- передача учасниками погодження своїх пропозицій керівнику для остаточного рішення [67, с. 44].

Крім забезпечення вільного обміну думками і, отже, прийняття більш опрацьованих рішень, наради та комітети виконують інші важливі комунікативні функції:

- вони сприяють глибокому розумінню вироблених рішень учасниками нарад та комітетів;
- підвищують почуття причетності до процесу вироблення рішень та мотивують учасників для подальшого прийняття рішень;
- забезпечують згоду з новими програмами та організаційними змінами;

– забезпечують взаємозв'язок програм різних рівнів та напрямків [79, с. 9].

9. Організація зовнішнього та внутрішнього консультування в органах публічної служби. Всередині державної організації, як правило, недостатньо часу та ресурсів, щоб проаналізувати існуючу діяльність, визначити нові підходи та ввести заходи підвищення продуктивності та ефективності. Для вирішення цих завдань доцільно використовувати внутрішніх та зовнішніх консультантів. Консультанта можна визначити як особа, яка має за своїм положення та відповідно до рівня компетенції визначеного впливом на особистість, групу чи організацію, але не має прямої влади, щоб зробити зміни або реалізувати програму вдосконалення. Консультанти можуть бути двох видів: зовнішні, не є публічними службовцями і внутрішніми, є постійними публічними службовцями. Оптимальним є одночасне використання внутрішніх та зовнішніх консультантів. Зовнішні консультанти мають спеціальні знання, необхідні тільки в даному конкретному випадку, більш об'єктивні та незалежні, зацікавлені у високих темпах реалізації проекту, їх використання не збільшує штат публічних службовців. Внутрішній консультант добре знає організацію, яка потребує консультування. Діяльність внутрішніх та зовнішніх консультантів можна підрозділити на три основні категорії:

- вдосконалення діяльності організації та її структури, аналіз проведеної політики;
- проекти щодо впровадження новацій;
- робота у різних проектах та програмах [82].

10. Створення «пам'яті» організації. У будь-якій організації виникає проблема зберігання інформації в такому вигляді, щоб вона була доступна в разі потреби. Тому необхідне використання системних методів реєстрації та зберігання документів та паперів. При створенні будь-якої системи реєстрації та зберігання треба дотримуватися наступних вимоги:

- матеріал завжди повинен бути доступним;

– матеріал повинен реєструватися, зберігатися та видаватися з мінімумом витрат [85, р. 44].

11. Створення інформаційних підрозділів в установі. Метою інформаційних підрозділів є збір інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел. Діяльність внутрішніх інформаційних підрозділів сприяє подоланню описаних вище комунікаційних труднощів та комунікаційних бар'єрів у організації. Можна виділити такі функції внутрішніх інформаційних підрозділів:

- встановлення єдиних класифікацій для руху інформації всередині організації, що сприяє створенню єдиної мови;
- додатковий збір контрольної інформації;
- централізація та впорядкування масивів внутрішньої інформації;
- створення та впровадження нових інформаційних технологій [2].

Таким чином, потужним чинником, який забезпечує залучення працівників установи до вирішення основних завдань на публічній службі, є наявність в організації розвиненого інформаційного поля. Формальне спілкування між працівниками виникає на рівні, де керівники установ не передбачають розвиток горизонтальних каналів внутрішньої комунікації. Звідси випливає, що процеси внутрішнього зв'язку персоналу оминають офіційно закріплені канали передачі інформації. Саме тому управлінські процеси повинні сприяти забезпеченню персоналу поточною, актуальною інформацією, щоби попередити поширення чуток та домислів, що сприятиме ліквідуванню проблеми надмірних витрат часу на пошук та оброблення потрібної інформації працівниками, як наслідок, створить ефективну побудову комунікаційного процесу.

2.2. Неформальні комунікації в органах публічної влади: аналіз та регулювання

Як відомо, в діяльності будь-якої організації важливу роль відіграють як офіційні (формальні), так і неофіційні (неформальні) комунікації. При цьому формальні комунікації виникають як наслідок ієрархії влади на підприємстві, відповідають прямому ланцюгу команд. Вони є частиною комунікації, які необхідні для виконання певної роботи в організації. Натомість неформальні комунікації з'являються спонтанно, вони не санкціоновані менеджментом організації, їх завданням є підтримання формальних комунікацій та заповнення розривів у формальних комунікаціях. Неформальні комунікації на підприємстві переслідують певні цілі, такі як:

- задоволення потреб працівників підприємства у соціальній взаємодії;
- покращення результату діяльності підприємства через створення альтернативних, ефективніших каналів поширення інформації.

Варто наголосити про відмінності між формальними та неформальними комунікаціями (табл. 2.3) [82].

Таблиця 2.3

Відмінності між формальними та неформальними комунікаціями

Формальні комунікації	Неформальні комунікації
<ul style="list-style-type: none"> – Запланований характер; – чітко визначені учасники; – на склад учасників впливають посада в організації та місце в ієрархічній структурі організації; – односторонній потік інформації; – стандартизований, чітко визначений вміст; – формальний реєстр мови та мовлення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Незапланований характер; – випадкові учасники; – склад учасників формується на основі особистих вподобань, дружніх взаємовідносин тощо; – інтерактивний, розгалужений потік інформації; – інформація зазнає інтерпретації у порядку переходу від одного суб'єкта неформальної комунікації до іншого; – неформальний реєстр мови та мовлення.

Неформальні комунікації у групах та організаціях виникають у процесі взаємодії членів колективу. Люди при вирішенні професійних завдань вступають, поряд з формальними, в неофіційні, неформальні стосунки.

Неформальна структура колективу виникає та розвивається спонтанно. Взаємини на неформальному рівні поступово починають сприйматися людьми як значущі та бажані, часто навіть більш значущі, ніж формальні взаємини.

Аналіз неформальних комунікацій в установі передбачає виявлення неформальної структури в групі та організації. Методики виявлення неформальної структури почав розробляти основоположник соціометричної науки про малі групи Дж. Морено [81, с. 55-56]. Саме в дослідженнях Дж. Морено вперше були розрізнені формальна, видима та неформальна, неявна («динамічна», «соціометрична») структури [78]. Крім того Дж. Морено формулює низку гіпотез:

1. В основі кожної формальної, офіційної структури лежить неформальна соціометрична таблиця.
2. Соціальні конфлікти та напруження посилюються прямо пропорційно до психодинамічної відмінності між цими двома матрицями. Чим більше офіційна формальна структура не відповідає неформальній, тим гостріші конфлікти в групі та організації.
3. Безпосереднє спілкування людини з людиною, «комунікаційна форма» є найважливішою формою спілкування.
4. Активні міжособистісні взаємовідносини в організації впливають на продуктивність [73].

Методами виявлення неформальної структури є:

- анкета виборів – у разі дослідження групи менше 20 осіб;
- соціометрична матриця – у разі дослідження групи понад 20 осіб [54].

Соціометрична анкета передбачає відповіді на питання подібного роду:

1. З ким із співробітників я хотів би на роботі сидіти поруч? Чому?
2. З ким із співробітників я не хотів би на роботі сидіти поряд? Чому?
3. З ким із співробітників я хотів би працювати разом? Чому?
4. З ким із співробітників я хотів би не працювати разом? Чому?

5. З ким із співробітників я хотів би проводити вільний час? Чому?

6. З ким із співробітників я не хотів би проводити вільний час? Чому?

[68].

За допомогою соціометричних методів виділяються «лінії тяжіння», від яких залежить згуртованість групи та «ізолювані структури» [46].

Соціометричний аналіз дозволяє зробити такі висновки:

- чим більша кількість взаємних тяжінь, тим вищий рівень груповий інтеграції;

- безліч взаємних тяжінь знаходить своє вираження у таких складних структурах, як ланцюги, тріади;

- чим більша кількість ізолюваних структур у групі, тим нижчий рівень її інтеграції. Існують різні форми ізоляції: проста або звичайна ізоляція, коли індивід і сам обраний, і сам не вибирає ізолюваної тріади, ізолюваною двійка і т.д.;

- велика кількість ізолюваних подвійних тяжінь (парних форм») ставить згуртованість групи під небезпеку [40].

Залежно від спрямованості виборів розрізняють три види соціометричної групової організації:

1. «Інтровертна організація» – більшість виборів спрямована на осіб, які перебувають у межах своєї групи, менше виборів відноситься до індивідів поза групою (співвідношення між першими та другим приблизно 66 : 34) [39].

2. «Екстравертна організація» – більшість виборів спрямована не всередину, а зовні, до осіб, що знаходяться поза власною групою, та менше виборів – до індивідів у групі (співвідношення 42 : 78) [31].

3. «Врівноважені організації» – кількість виборів між особами у групі та поза нею приблизно однаково (співвідношення виборів 63 : 61) [54].

Варто згадати метод мережного аналізу, який заснований на експериментальних розробках К. Левіна, Дж. Морено, Е. Мейо (Хоторнські дослідження) [29]. Мережі – це впорядковані неформальні групи індивідів,

що інтенсивно спілкуються один з одним. Особистісні мережі бувають радіальні та взаємопов'язані. Вони відрізняються за змінами та за інтенсивністю взаємодій. Радіальні комунікаційні мережі – слабкі мережі, взаємопов'язані – сильні. Слабкі радіальні зв'язки, незважаючи на свою малу інтенсивність (спілкування та передача інформації відбувається рідко), характеризуються великим інформаційне навантаження. Ця властивість характеризується як «сила слабких мереж». Етапи аналізу мереж:

1. Про кожного члена організації збираються соціометричні дані про міжособистісні потоки повідомлень, пов'язаних з виробничою діяльністю.
2. Виявляються групи, у яких індивіди спілкуються переважно один з одним.
3. Виявляються комунікаційні ролі у групах, структурні змінні показники груп.
4. Виявляється ступінь відповідності формальної та неформальної структури.
5. Надається рекомендація для вдосконалення оргструктури [19].

Управління неформальними комунікаціями можливе з позиції, як неформального лідера, так й керівника. Розглянемо особливості стратегії лідера.

Існують різні теорії лідерства: одні з них вважають харизму та лідерські якості вродженою якістю людини, інші пропонують різні технології лідерського впливу. Стратегії лідерського впливу не є в повному розумінні технологіями, оскільки невідчужувані від особистості лідера. Швидше, це – «опис найбільш загальних закономірностей спонтанної поведінки лідерів, деякого мистецтва вести себе на людях» [16]. Разом з тим, знання цих закономірностей може допомогти людям, які мають задатки лідера, які прагнуть їх реалізації та розвитку.

Крім того, для управління неформальними комунікаціями розроблено і деякі методи, що відчужуються від особистості неформального лідера. Серед таких адміністративних технологій можемо назвати такі:

1. Різні методи мотивації праці публічних службовців. Інтереси, прагнення публічних службовців відіграють важливу роль у формуванні взаємовідносин, що складаються на службі. Як правило, вони мають диференційований характер:

- служіння інтересам держави та народу;
- інтереси відомства, інтереси структурного підрозділу;
- групові інтереси корпорації чиновників;
- пріоритет своєї установи, особисті інтереси [10].

Для застосування різних мотиваційних заходів необхідно виявити ступінь задоволення співробітників умовами праці та її оплати, зрозуміти індивідуальні особливості кожного працівника. Цим цілям може служити внутрішнє соціологічне дослідження та тестування. Особливо важлива ця робота для адаптації молодих працівників.

Важливу роль в мотивації публічних службовців відіграє інформаційний обмін між керівництвом та рядовими співробітниками. Цю роль може виконувати внутрішній маркетинг. Внутрішній маркетинг організації – це «діяльність відділу зв'язків з громадськістю, спрямована на посилення мотивації організаційного поведінки індивідів та груп» [6, с. 11-12]. Основними складниками внутрішнього маркетингу є такі напрямки діяльності:

- виявлення неформальної комунікаційної мережі організації;
- виявлення чуток, що наповнюють інформаційне поле організації, спотворених управлінських команд та розпоряджень, організаційних стереотипів, ярликів, негативних оцінок, організаційних цінностей, їх систематизація та використання в роботі;
- виявлення осіб, які виконують комунікаційні ролі в організації – «сторожів», «лідерів думки», «зв'язкових», «космополітів» (табл. 2.4), та надання їм підтримки у виконанні комунікаційних функцій;
- вивчення ступеня поінформованості різних груп та підрозділів із ключових питань організації;

- вимір поінформованості адміністративно-управлінського персоналу про оцінки його управлінських рішень рядовими співробітниками організації;
- використання друку (багатотиражна газета, «звернення», листівки, календарі), місцевого радіо та телебачення, аудіовізуальних засобів для формування позитивних установок, формування суспільного настрою;
- створення постійних лекторіїв, семінарів, курсів, громадських слухань, що зміцнюють організаційні зв'язки, організація святкових вечорів, виїздів на природу тощо [2].

Таблиця 2.4

**Типи «комунікаторів», що впливають на формування внутрішньо
групової політики в установі**

Тип	Характеристика
Сторож	Працівник організації, який бере під контроль канали надходження інформаційних потоків до інших працівників. Як правило, ця роль властива секретарям, референтам, операторам технічних засобів комунікацій.
Лідер думок	Працівник, який впливає на вираз думок і поведінку інших працівників. Цю роль може виконувати визнаний в групі лідер, погляди якого можуть суттєво відрізнятися від офіційно прийнятих.
Зв'язковий	Працівник, який є сполучною ланкою та служить ретранслятором між різними групами й угрупованнями всередині організації.
Прикордонник-космополіт	Працівник, який користується авторитетом на рівні вертикалі управління організацією й має значні дієві зв'язки у зовнішньому середовищі.

2. Використання неформальних комунікацій та процесів самоорганізації для підвищення ефективності діяльності органів влади. Необхідно розглядати неформальні взаємовідносини як продовження та доповнення посадової діяльності: людина виконує офіційні запропоновані функції, але доповнює їх своїм розумінням управлінських завдань, ініціативою, об'єднанням з однопідпорядкованими [16]. У такому разі неформальні комунікації опосередковуватимуть формальні впливи та регламенти.

3. Використання неформальної інформації – чуток з метою організації. Доцільно використовувати канали неформальної комунікації з метою управління, посилення офіційної структури. Неформальний зв'язок діє більш оперативно, і він більш доступний і простий для сприйняття. Недоліком неформальної інформації є її недостовірність. Прийом «штучного створення чуток», що народився у військовій практиці, може виконувати в організації функцію зворотнього зв'язку [19].

4. Облік неформальних структур та вжиття заходів, що компенсують недоліки колективів. Знання особливостей неформальної структури, виявлене у мережевому аналізі доцільно враховувати під час розподілу завдань та організаційних змін.

5. Формування корпоративного духу, створення умов для соціального життя публічних службовців. Керівники повинні прагнути задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих, створити умови для соціального життя, формувати світоглядну єдність:

- формувати корпоративне мислення у співробітників;
- давати працівникам таку роботу, яка б дозволяла їм спілкуватися;
- створювати на робочих місцях дух єдиної команди;
- не руйнувати неформальні групи, що виникли, якщо вони не завдають організації реальної шкоди;
- створювати умови для соціальної активності членів організації поза її рамками [20, с. 77-78].

Оснoву корпоративного мислення у публічних службовців складає «державне мислення» – здатність мислити в масштабах та інтересах всієї держави, насамперед населення.

6. Перетворення продуктивних неформальних зв'язків на формальні. Неформальні структури, виявлені у мережевому аналізі сприяють реалізації цілей організації, закріплюються в регламентах, перетворюються на формальні. Навіть можливо об'єднання відділів чи, навпаки, їх розукрупнення.

7. Зміна взаємозв'язків, які перешкоджають ефективному управлінню. У тому випадку, якщо неформальні комунікації завдають шкоди організації, можливе вжиття низки адміністративних заходів:

- зміна складу групи;
- переміщення неформального лідера до іншої групи;
- зміна простору взаємодії тощо [54].

Крім того, необхідна неформальна взаємодія з лідером групи, прагнення вступити з ним у продуктивний діалог. Щодо публічного управління та публічної служби найважливішим напрямом боротьби з небажаними неформальними взаємовідносинами є протидія корупції та протекціонізму. Корупція означає зловживання службовим становищем, пряме використання посадовою особою прав та повноважень з метою особистого збагачення. Зростання корупції чиновників сучасного вітчизняного суспільства обумовлений низкою чинників. Серед них:

- швидкий перехід до нової економічної системи, не підкріплений необхідною правовою базою та правовою культурою;
- незрілість демократичних культурних традицій;
- утворення «вакууму» у державно-культурній сфері як наслідок розпаду радянської системи контролю [22, с. 44].

У боротьбі з корупцією використовуються різні методи, серед яких:

- розробка законодавчих актів;
- формування професійної публічної служби;
- обмеження втручання держави у економіку;
- вдосконалення механізму державного розподілу та регулювання;
- посилення контролю над органами управління;
- гласність у роботі органів публічної влади [27].

Не менш складна і протидія протекціонізму. Це явище демонструє негативну роль неформальних комунікацій у організаційній культурі вітчизняних органів влади. Причини живучості протекціонізму пов'язані з

національними традиціями, економічною ситуацією, недостатнім поширенням у публічному управлінні та на публічній службі раціональних технологій роботи із кадрами.

8. Формування адміністративної етики публічних службовців. Адміністративна етика – норми взаємовідносин, поведінки, надані особливим суспільним та професійним статусом публічних службовців. Проблема етики на публічній службі пов'язана з тим, що перед публічними службовцями постає питання «морального вибору» в процесі їх професійної діяльності. Як засіб регулювання поведінки керівників та службовців виступає не тільки зовнішній (закони, кодекси, норми), а й внутрішній контроль (переконання, цінності, моральні принципи). У разі виникнення етичних дилем управлінці можуть слідувати трьома принципами:

- максимальний соціальний результат та задоволення інтересів більшості людей;
- дотримання прав, свобод та гідності інших людей;
- справедливий розподіл вигод та витрат серед різних груп та верств населення [29].

Таким чином, неформальні комунікації в організаціях зосереджені у формі спілкування між працівниками на особистісному рівні. Комунікації в колективі необхідні для того, щоби налагодити зв'язок між керівництвом та виконавцями, побудувати ефективну взаємодію з колегами, забезпечивши дієвий та чіткий обмін даними без зайвих інформаційних втрат. При цьому вкрай важливо, щоби ці взаємодії працювали в усіх напрямках, тобто не тільки від низу до верху, тобто від працівників до керівників, але й навпаки. Це необхідно як для вибудовування корпоративної політики організації, так і для зміцнення командного духу й підвищення лояльності працівників до вищого менеджменту організації.

РОЗДІЛ 3

ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Місце та роль зовнішніх комунікацій публічної служби в нових концепціях публічного управління

У 80-ті роки на Заході відбулася зміна парадигм державного управління. На зміну класичним уявленням про раціональної бюрократії М. Вебера та А. Файоля прийшла концепція «нового державного управління» чи «державний менеджмент» [34, с. 69]. Відповідно до цієї концепції влада почала трактуватися не як право та можливість надавати публічно-керуючого впливу на суспільні процеси, а як механізм надання послуг населенню, уряд – як конкуруючий стосовно приватного сектором суб'єкт надання послуг, громадянин – як клієнт, споживач [39]. Найбільш послідовну практичну реалізацію ця концепція отримала в Великобританії (в часи правління прем'єр-міністра Маргарет Тетчер), Нової Зеландії, частково Австралія, США [40]. Так, у Великій Британії відбулися кардинальні зміни:

- були приватизовані державні підприємства та різні сфери суспільної життя (сфера житлового сектора, медичного обслуговування, освіти, залізні дороги та ін.);

- проведено реорганізацію міністерств у напрямку деполітизації діяльності держапарату;

- ставлення до громадян як до клієнтів, яким адміністрації надає громадські послуги, реалізовувалося у формі встановлення контрактних взаємовідносин;

- було створено громадські служби, незалежні від міністерств [42, с. 55].

Очевидно, що принципи концепції «нового публічного управління» і практика їх реалізації торкалася саме зовнішньої взаємодії органів влади та управління.

У рамках клієнтоорієнтованого підходу кардинальним чином змінювалися взаємини з громадянами, а також з підприємствами, що надають громадські послуги. Останні ставали незалежними суб'єктами господарювання, а взаємовідносини з ними втрачали субординаційний характер. Роль державного апарату по відношенню до багатьох підприємств, що надають послуги, стала зводиться до координації, створення умов надання якісних послуг та контролю якості. Історія показала невиправданість абсолютизації принципів «державного менеджменту» [43]. Як недоліки, особливо характерні для «перехідних» країн, відносять:

- зловживання «обачною» поведінкою;
- неуніверсальність клієнтських взаємовідносин та клієнторієнтованого підходу, зокрема для внутрішніх взаємовідносин у державному апараті;
- недооблік специфіки державно-службових взаємовідносин та пов'язаних із ним обмежень;
- неадекватність оцінки результативності діяльності органів влади та управління з позицій виключно економічної ефективності, без урахування соціальної ефективності тощо [46].

В даний час більшість дослідників вважає, що концепція «державного менеджменту» не стала ідеальною моделлю публічного управління, проте її ідейна спрямованість – клієнторієнтований підхід, вимога підпорядкувати публічну службу суспільних запитів, прагнення до підвищення ефективності зворотний зв'язок публічного управління – не піддаються сумніву та стали інваріантною складовою скоригованих концепцій публічного управління [50].

Адміністративна модернізація в Україні проходить на основі однієї з таких концепцій – концепції демократичного публічного управління. Вона не

заперечує повністю встановлення «державного менеджменту», а, швидше, доповнює та коригує його.

На сьогодні в Україні однією з головних цілей реформи публічного управління та публічної служби є важлива зміна характеру взаємовідносин державних, регіональних та місцевих органів з населенням: громадянами, спеціальними групами, підприємствами, фірмами [51]. Ця зміна передбачає перехід від адміністративного та силового тиску до управління на основі правових та фінансових механізмів, принципів взаємовигідного співробітництва та створення умов для вільної діяльності людей.

Фактично це означає необхідність переорієнтування діяльності органів влади за такими найважливішими напрямками:

- орієнтація органів влади та управління на взаємодію з громадянином, наділеним правами та обов'язками, а не тільки з споживачем послуг;
- дотримання поваги та близькості органів влади до громадян та їх організацій, прагнення до контактів, співпраці, координації зусиль, відмова (за винятком необхідних випадків) від примусу, директив, наказів стосовно громадськості;
- ставлення органів влади до громадянина як суб'єкта, а не як до слухняного об'єкту управління;
- контрактні взаємовідносини розглядаються як краща форма суспільних взаємовідносин, водночас розуміється їхня обмеженість;
- контракти та адміністративні договори не скасовують у певних випадках порядок субординації між органом публічної влади та підрядником, організацією, яка надає послуги;
- раціоналізація процесу формування бюджетів, що полягає в наданні законодавчим органам прогнозної інформації про витрати та результативність;
- цивільний контроль за діяльністю органів публічної влади – контроль за діяльністю державного апарату не тільки зі сторони вищих організацій, а й «знизу» – з боку населення;

– співіснування державної та приватної пропозиції на ринку послуг, при пред'явленні спеціальних (співвіднесених не стільки з ринковими принципами, скільки з цілями, потребами та інтересами громадян й суспільства в цілому) вимог до громадських послуг – йдеться, скажімо, про шкільне навчання, службу порятунку, фундаментальних дослідженнях, основою оцінки діяльності яких не може виключно і переважно служити критерій економічної ефективності [54].

Принципи сервісного управління, орієнтованого на споживача громадських послуг, задоволення потреб населення реалізуються також у теорії та практиці публічного управління. Так, ряд авторів вважають базовим елементом, клітиною всієї управлінської діяльності, основою економічних та соціальних взаємовідносин між людьми на території територіальних утворень саме публічну послугу [55, с. 44-45]. Публічними послугами називаються «такі послуги, які надаються в місці проживання людини або поблизу неї та за забезпечення яких органи публічної влади та місцевого самоврядування несуть ту чи іншу відповідальність» [57, с. 44-45]. Варто наголосити, що до муніципальних послуг відноситься весь комплекс житлово-комунальних, транспортних, побутових, торгових, освітніх, медичних, дозвільних та ін. послуг. До муніципальних послуг деякі автори відносять також забезпечення громадського порядку, благоустрій та утримання території, забезпечення санітарного та екологічного благополуччя [60, с. 64-65]. Навіть те, що зазвичай позначається як «комплексний соціально-економічний розвиток» територіальних утворень трактується як створення умов для збільшення обсягу та якості публічних послуг.

Важливий, з погляду розгляду зовнішніх взаємодій органу влади, висновок полягає у розумінні похідності всіх функцій публічної служби від функції надання публічних послуг населенню. До специфічних властивостей публічних послуг відносять:

– необхідність безперебійного надання послуг;

- необхідність розосередження послуг по території поселення з метою максимального наближення до місця проживання;
- незалежність корисності послуг від збільшення числа споживачів;
- неможливість обмеження доступу споживачів до деяких публічних послуг;
- місцевий монополізм виконавців деяких публічних послуг (водопостачання, електропостачання) [64, с. 66-67].

Будь-яка організація може існувати тільки, здійснюючи обмін з довкіллям. Вона не може функціонувати, не отримуючи ззовні ресурси – інформацію, енергію, сировину, і не повертаючи їх після переробки у вигляді продуктів чи послуг.

Пильну увагу до зовнішнього середовища організації привернула школа соціальних систем. Саме в цій школі почали говорити про адаптацію до зовнішнього середовища як основної мети організації, мінливості зовнішнього середовища, необхідності інформаційного обміну між організацією та довкіллям [68]. Організація почала розумітися не як машина (класичні школи управління) або громади (школа людських взаємовідносин), а як організм, який може жити та розвиватися тільки завдяки обміну із зовнішнім середовищем. Характеризуючи зовнішнє середовище організації, автори класичного підручника з менеджменту виділяють середовище «прямого впливу» та середовище «непрямого впливу» [82].

До «середовища прямого впливу» комерційної організації відносять постачальників сировини, конкурентів, споживачів, профспілки, закони та публічні органи. До «середовища непрямого впливу» – міжнародні події, науково-технічний процес, політичні, економічні, соціально-культурні фактори [2]. Наприклад Ф. Котлер характеризує зовнішнє середовище через поняття контактні аудиторії. Під цим розуміється «будь-яка група, яка виявляє реальний чи потенційний інтерес до організації чи впливає на її здатність досягати поставленої мети» [4]. Контактні аудиторії або сприяють,

або перешкоджають зусиллям фірми з обслуговування ринків. До контактних аудиторій, серед яких діє фірма, Ф. Котлер відносить:

1. Фінансові кола – банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми фондової біржі, акціонери.
2. Засоби масової комунікації – газети, журнали, радіостанції, телецентри.
3. Державні установи – органи місцевої влади, податкова інспекція, арбітраж.
4. Громадянські групи дії – захисники довкілля, представники нацменшин, асоціації споживачів.
5. Місцеві контактні аудиторії – навколишні жителі, громадські організації.
6. Широка публіка.
7. Внутрішні контактні аудиторії – власне робітники та службовці, керуючі, члени ради директорів [7, с. 44-45].

Необхідність аналізу зовнішнього середовища установи зростає в постіндустріальний період розвитку західних країн, після закінчення епох масового виробництва та масового попиту. Саме в цей період різко зростають темпи динаміки довкілля організації, усвідомлюється необхідність організації активного інформаційного обміну, впровадження технологій стратегічного та оперативного маркетингу.

Аналіз зовнішнього середовища публічного органу або місцевого органу самоврядування можна провести також за допомогою уявлень про контактні аудиторії. До них можна віднести:

1. Широкі кола населення.
2. Політичні партії.
3. Органи публічної влади та управління різних рівнів та гілок влади.
4. Органи місцевого самоврядування.
5. Громадські організації та об'єднання: політичні, релігійні, творчі, екологічні, правозахисні, територіальні, національні та інші об'єднання.

6. Профспілки та інші організації, які представляють інтереси різних груп населення.

7. Засоби масової комунікації.

8. Міжрегіональні та міжмуніципальні об'єднання.

9. Суб'єкти господарювання, організації різних форм власності та організаційно-правових форм.

10. Фінансові організації.

11. Підвідомчі публічному органу організації: державні та муніципальні підприємства та установи, інші організації державної та муніципальної форми власності [10].

Публічні органи та органи місцевого самоврядування вступають з контактними аудиторіями у зовнішньому середовищі у взаємодії різного роду. Спробуємо систематизувати взаємовідносини, що виникають у цих взаємодіях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація взаємовідносин органу влади у зовнішньому середовищі

Основи класифікації	Типи відносин
Спрямованість відносин	Внутрішньосистемні, публічні
Джерело владних повноважень	Традиційні, харизматичні, раціонально-легальні.
Характер взаємодії	Субординаційні, координаційні
Предмет взаємодії	Економічні, інформаційні, фінансові, організаційні та ін.
Функціональна спрямованість	Відносини, що виникають під час: планування, прогнозування, мотивації, організації, контролю.
Масштаби соціальних наслідків	Політичні, адміністративні

Внутрішньосистемні взаємовідносини виникають між публічними органами різних гілок та рівнів, а також між органами публічної влади та органами місцевого самоврядування. Публічні відносини – це «взаємовідносини з громадськістю, політичним партіями, бізнес-спільнотою» [13, с. 66-67]. Традиційні владні взаємовідносини встановлюються в

суспільстві переважанням феодальних взаємовідносин, а також в організаціях з стійкими корпоративними традиціями.

Харизматичні взаємовідносини ґрунтуються на авторитеті керівника, на його особистісних якостях, особистій беззастережній довірі підлеглого до керівника.

Управлінські взаємовідносини раціонально-легального типу здійснюються з урахуванням встановлених правових норм. Цей тип взаємовідносин характеризується високим рівнем правосвідомості.

Головними відмінними ознаками таких взаємовідносин є такі:

- опора на управлінські норми та стандарти;
- обумовленість службової кар'єри об'єктивними факторами: компетентністю, професіоналізмом, стажем, освітою;
- заснування адміністративної структури та ієрархії посад на принципах регламентації діяльності, конкурсного відбору на публічну службу, яка доповнюється контрактом;
- наукове, раціональне обґрунтування норм і регламентів;
- фіксована оплата праці відповідно до штатного розкладом та рівнем адміністративної ієрархії [16].

Взаємовідносини субординації встановлюються між органом влади та підвідомчими організаціями: підприємствами державної та муніципальної форм власності, бюджетними установами соціальної сфери. Відносини координації – з суб'єктами господарювання, політичними, релігійними та іншими громадськими об'єднаннями, сімейними господарствами, населенням загалом [19].

Варто звернути увагу на відносини, що складаються під час виконання державних функцій:

у результаті реалізації аналітичної функції – формуванні номенклатури та структури баз даних, що відображають рівень соціально-економічного розвитку територій, їх інвестиційний потенціал, стан державної та муніципальної власності, рівень та якість життя населення, його потреби,

ступінь їх задоволення, стан фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення діяльності органів публічного управління та інше, складаються взаємовідносини із суб'єктами, що надають відповідну інформацію [20, с. 76-77];

у ході реалізації планово-прогнозої функції – розроблення прогнозів соціально-економічного розвитку територій, прогнозних сценаріїв розвитку проблемних ситуацій; прогнозування прямих та побічних, економічних, екологічних, політичних, соціальних, культурних та інших наслідків прийнятих оперативних та тактичних рішень (у сфері управління державним та муніципальним майном, створення або реорганізації підприємств міського господарства, реалізації нормативного правового акта, проведення загальноміського заходу) [23], участі у розробці концепцій, планів, програм соціально-економічного розвитку, цільових програм різного рівня та підготовка їх до затвердження – складаються взаємовідносини між органом влади та підвідомчими організаціями, всередині органу влади, між органом влади та різними господарюючими суб'єктами, що діють на території держави, регіону чи територіального утворення;

у ході реалізації організаційної функції – забезпечення виконання рішень вищих органів, звернень громадян, інших документів, організації та реалізації програм соціально-економічного розвитку територій, цільових програм різного рівня, створення умов для взаємодії суб'єктів господарювання, організацій соціальної сфери, громадськості та органів влади різного рівня – виникають взаємодії всередині публічного органу чи органів місцевого самоврядування (керівник-виконавець, взаємовідносини між підрозділами) [27], всередині системи публічного управління, з організаціями різних форм власності та організаційно-правових форм, з різними групами населення та їх представниками;

у ході реалізації координаційної та погоджувальної функції – погодження проектів рішень (проектів нормативних правових актів), участь у координації діяльності відділів та підрозділів для вирішення комплексних

поточних завдань, участь у забезпеченні єдності всіх стадій процесу публічного управління – виникають відносини всередині органу влади, з вищими органами влади, виконавцями, експертами, усіма зацікавленими особами;

у ході реалізації функції нормотворення – розробка (самостійно або під керівництвом), прийняття (або надання на розгляд та затвердження) нормативних правових актів; участь в підготовці та обґрунтуванні законодавчих ініціатив; розробка основних правил, норм, стандартів діяльності різних суб'єктів в системі публічного управління, а також підвідомчих організацій – виникають відносини всередині органу, який розробляє нормативний документ, з джерелами інформації, зацікавленими особами [32, с. 16-17];

взаємовідносини адміністративного контролю – здійснення прямого контролю державою над монопольними галузями, такими як транспорт, зв'язок та ін.; регулювання ринків тих товарів нееластичного попиту, що віднесено до монополії держави, за допомогою планування цін, запровадження жорстких ставок акцизних податків, запровадження стандартів здійснення виробничої та економічної діяльності та контролю за їх виконанням; визначення та підтримки прийнятого в суспільстві мінімального рівня життя, захисту національних інтересів у сфері міжнародних взаємовідносин і т.д. – формуються між суб'єктами та об'єктами контролю, з носіями нормативної інформації [37, с. 66-67];

у ході мотивації – участі у розробці критеріїв та показників ефективності діяльності підвідомчих організацій; застосування існуючих систем мотивації стосовно підвідомчих організацій, а також керівником по відношенню до членів малого колективу; надання впливу на поведінку різних суб'єктів соціально-економічного та політичного життя, що спрямовує його на досягнення цілей, визначених органами влади – складаються відносини між суб'єктами та об'єктами мотивації, носіями нормативної інформації [39].

Масштаби соціальних наслідків та способи управлінських впливів дозволяють розрізняти політичні та адміністративні взаємовідносини. Політичні взаємовідносини – це взаємодії суб'єктів політики щодо влади та управління. До активних суб'єктів політичних взаємовідносин належать не лише особи, котрі обіймають політичні державні посади, не тільки виборні керівники різного рівня, а й відповідальні чиновники публічної служби. Адміністративні взаємовідносини як спосіб реалізації адміністративного процесу передбачає:

- обов'язкову участь одного чи кількох органів виконавчої влади та посадових осіб управління;
- розгляд справ, що належать до кола повноважень органів керуючої системи та посадових осіб;
- участь громадян та юридичних осіб;
- юридичну формалізацію процедур у спеціальних правових актах [48, с. 55-56].

Таким чином, проблема використання зовнішніх комунікацій є актуальною, оскільки добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Якщо установа ефективна у сфері комунікацій, то вона ефективна і у всіх інших видах діяльності. Комунікації повинні бути такими, щоб керівництво організації мало об'єктивну інформацію у потрібний час й у зручному форматі прийняття рішень. Отже, зрештою, стосовно завдань теорії організації, найважливішим є комунікаційний процес. Крім того, досягнення головної мети організації можливе лише при вдало спланованій та ефективно реалізованій системі комунікацій, яка надає можливості результативного обміну інформацією між усіма контрагентами, як всередині організації так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації,

як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Основні напрями, проблеми та тенденції взаємодії органів публічної служби та громадськості

Для забезпечення участі громадян в публічному управлінні та контролі за діяльністю апарату необхідний елементарний ступінь довіри до інститутів держави та чиновників. Крім того, необхідність концентрації уваги взаємодії з населенням обумовлена особливою двоїстою роллю державного апарату в нашій державі. В ідеальній моделі (наприклад, за М. Вебером) бюрократія відокремлена від політичної діяльності й є лише виконавцем рішень суб'єктів політичного управління, причому діяльність чиновників жорстко регламентована та знеособлена [44, с. 55-56]. Такий стан справ, по-перше, неможливо повною мірою реалізувати, а по-друге, навіть часткове дотримання таких принципів призводить поряд із позитивними результатами до багатьох негативних наслідків, головним з яких є відчуження населення влади. В ідеалі публічна служба служить закону, державі, конституції, а не тим, хто змінює один одного при владі, партії та лідерам. Вони не беруть участь і у законотворчому процесі. Забезпечується це, зокрема, тим, що публічні службовці, крім так званих «політичних чиновників», залишаються на своїх місцях при зміні політичного керівництва [54].

Насправді має місце наступна ситуація:

- зміна влади веде до значних кадрових перестановок у апараті публічної служби, у її вищих і навіть середніх ешелонах;
- для подолання низької ефективності роботи апарату публічної служби все більше функцій та прерогатив передається на нижні рівні управлінської ієрархії, що автоматично розширює рівень самостійності

нижньої ланки. Робота публічного службовця все менше може регламентуватися стандартними регламентами. До того ж, часто ця робота не піддається реальному контролю. У цих умовах можлива регламентація лише в вигляді поєднання загальних правил і норм орієнтовного характеру;

– публічні службовці самі ухвалюють рішення, і ці рішення стають реальною публічною політикою щодо конкретних людей. У будь-якій країні публічний службовець вільно чи мимоволі стає інтерпретатором законодавчих актів та політичних рішень, значною мірою визначає, як, коли, якою мірою, якими засобами вони мають реалізуватися. Таким чином, включення публічних службовців у сферу політичного публічного управління стає неминучим наслідком розвитку сучасних тенденцій управління;

– найважливіша «зона проникнення» чиновницького апарату у політику пов'язана з тим, що, будучи професіоналами у своїй справі, вони часто більш компетентні у низці питань, ніж, скажімо депутати чи керівники вищої ланки [50]. Даючи поради, пропонуючи ті чи інші шляхи вирішення проблем, чиновники фактично виявляються прямими суб'єктами формування публічної політики;

– у сучасному суспільстві публічна служба повинна не лише реагувати на запити, що надходять каналами політичного представництва, але й проявляти ініціативу та пропонувати нову адміністративну «продукцію» та послуги, які можна «продати» на політичному ринку, де починає панувати конкуренція;

– істотним фактором є особливості політичної та соціальної ситуації в державі. Тут неповнота, суперечливість та відсутність необхідних законів відкриває надзвичайно широкий простір для активної діяльності чиновників, фактично перетворюючи їх з виконавців до творців «правил гри». Крім того, суттєвим моментом є існуючий конфлікт між бюрократією, що має велику політичну вагу та небюрократичними верствами населення [54].

Усі перелічені особливості реалій публічного управління роблять особливо значущим встановлення взаємозв'язків із громадськістю та керування ними. Закон України «Про державну службу» передбачає гласність у роботі публічної служби. Відкритість і чуйність – ширші поняття, відкривають набагато більші, реальні можливості співпраці громадян із публічною службою; саме вони закладені у системі «Паблік рілейшнз» [57, с. 55].

Таким чином, проблема аналізу стану, умов, що забезпечують довіру громадян до інститутів держави, роботи апарату публічної служби, формування служб «Паблік рілейшнз», розробка моделей та механізмів перетворення публічної служби на відкриту систему, чуйну до потреб та запитів громадян, видаються як першочергові для сучасної науки та практики реформування публічної служби.

Щодо PR, Інститут суспільних відносин Великобританії дає наступне визначення: «паблік рілейшнз – це заплановані тривалі зусилля, спрямовані на створення та підтримку доброзичливих взаємовідносин та взаєморозуміння між організацією та громадськістю. Це мистецтво і наука аналізу тенденцій, передбачень їх наслідків, видачі рекомендацій керівництву організацій та здійснення програм дій на користь організації та громадськості» [64, с. 66]. Крім того С. Блек визначає PR як «мистецтво та науку досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння, заснованого на правді та повній поінформованості» [68]. На думку А. Зверинцева, PR-діяльність з перекладу прагматичних цілей організації у прийнятну для суспільства політику. PR-діяльність в органах влади реалізує такі цілі:

- 1) організація взаємодії громадян із інститутами держави, публічними службовцями;
- 2) організація взаємодії інститутів публічної служби інститутами громадянського суспільства;
- 3) створення умов впливу публічної служби на політичний процес, взаємодії з політичними партіями та об'єднаннями;

- 4) інформування громадськості про суть прийнятих рішень залучення громадськості до розробки та прийняття рішень;
- 5) аналіз суспільної реакції на дії посадових осіб у органах влади;
- 6) прогнозування соціально-політичного процесу, забезпечення органів влади прогнозними аналітичними розробками;
- 7) формування сприятливого іміджу влади та посадових осіб [70, с. 39].

Цілі діяльності PR конкретизуються в наступній системі функцій:

- аналітико-прогностична функція – вироблення інформаційної політики, її стратегія та тактика, аналіз конкретних ситуацій, оцінка громадської думки, підготовка результатів аналізу для ухвалення рішень;
- організаційно-комунікативна – створення умов та механізмів взаємодії, підготовка та поширення інформації;
- консультативно-методична функція передбачає консультації з організації та розвитку взаємовідносин з громадськістю, розробку форм співробітництва, різноманітних програм, кампаній PR [82].

Виходячи з розуміння даних функцій та напрямів діяльності, типову структуру відділу PR в органах влади можна уявити в такий спосіб (рис. 3.1). Діяльність прес-служб чи прес-центрів спрямована на інформування громадськості про діяльність органів влади, професійних та деяких особистісних якостях її керівників, роз'яснення суті рішень, що приймаються в органах влади та на публічній службі.

Прес-центри складаються, як правило, з професійних журналістів та здійснюють:

- підготовку та розповсюдження заяв, повідомлень, прес-релізів та інших спеціальних матеріалів про діяльність законодавчої та виконавчої гілок влади;
- організацію та проведення прес-конференцій, брифінгів, зустрічей журналістів із представниками органів влади;
- аналітичну роботу з повідомлень та публікацій ЗМІ;
- моніторинг ринку ЗМІ;

– акредитацію журналістів [82].



Рис. 3.1. Типова структура управління зв'язками з громадськістю на публічній службі

Діяльність громадської приймальні, відділів взаємодії з політичними об'єднаннями та громадськими організаціями спрямована на власну PR-діяльність в органах влади – власну взаємодію з населенням, встановлення зворотного зв'язку, що дозволяє:

- населенню брати участь в обговоренні, розробці та прийнятті рішень, що стосуються його безпосередніх інтересів;
- отримувати інформацію про настрої, потреби, проблеми населення, його оцінки діяльності органів влади;
- використовувати цю інформацію для формування основних напрямів діяльності, планів роботи органів влади для оцінки ефективності діяльності органів влади та окремих публічних службовців;
- надавати можливість контролю над діяльністю органів влади із боку громадськості [46].

Можна виділити такі джерела інформації зворотного зв'язку:

- загальні збори;
- зібрання громадян: звіти та результати захисту окремих проектів;
- результати обговорення на нарадах, засіданнях, колегії, конференції та ін. заходи, що проводяться структурними підрозділами установи, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування;
- приймальні години;
- співбесіди з окремими особами;
- листи, скарги, пропозиції;
- рекомендації та критичні зауваження громадян, результати опитувань, референдуму, звіти, контроль;
- матеріали ЗМІ (газети, радіо, ТБ);
- звернення громадських організацій та політичних об'єднань [40].

Так, у практиці діяльності міської адміністрації (мерії), діалог влади з широким загалом, з пресою може здійснюватися в наступних формах:

- в організації прямих телефонних ліній, зустрічей керівництва міста з населенням за місцем проживання, з трудовими колективами;
- у гарантії доступу громадян до необхідної інформації;
- у роботі з наказами виборців, регулярному аналізі скарг та пропозицій городян у адреса міської влади;
- у створенні системи роботи з пресою та громадськістю, що виразилася у проведенні систематичних громадських консультацій із соціально значимих питань;
- розширених зустрічах керівництва міста з представниками засобів масової інформації, встановлення діалогових, партнерських взаємовідносин влади та преси [28, с. 66-67].

Як правило, найбільш активно йде робота з населенням у громадських приймальних. Звернення громадян до громадських приймалень органів влади є найважливішим засобом зміцнення взаємозв'язків влади з населенням, й так само є джерелом інформації, необхідної для вирішення поточних та

перспективних проблем громадян та життєдіяльності території. За змістом та спрямованістю звернення громадян можна класифікувати так:

– пропозиції – звернення громадян, спрямовані на покращення діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування, на вдосконалення соціально-економічних взаємовідносин, на вирішення найширшого кола питань життєдіяльності міста;

– заяви – звернення з метою реалізації прав та законних інтересів громадян;

– скарги – звернення з вимогою про відновлення прав, справедливості та законних інтересів громадян, порушених діями або рішеннями різних органів, власниками різних форм власності, посадовими особами та ін.;

– клопотання – звернення з проханням надання допомоги у вирішенні питань, які не підкріплені законодавчими актами;

– довідки, консультації – звернення, що не вимагають прийняття рішень, відповіді та роз'яснення за якими даються, як правило, негайно і в усній формі, у тому числі по телефону;

– побажання – звернення, що містять привітання, запрошення, привітання, подяка тощо й які не вимагають відповіді в офіційні терміни [20, с. 44-45].

Безпосередніми та постійними учасниками роботи зі зверненнями громадян є:

- глава адміністрації міста чи області;
- співробітники управління громадських зв'язків;
- заступники голови адміністрації – керівники департаментів;
- керівники департаментів та комітетів;
- помічники та (або) секретарі керівників департаментів, управлінь, комітетів;

– експерти та фахівці різних департаментів, що залучаються для вивчення конкретних ситуацій за пропозиціями, заявами та скаргами громадян, у тому числі для проведення експертиз, виїзду на місце та ін.;

– співробітники прес-центру;

– працівники канцелярії [9].

При вивченні звернень та оформленні облікових карток фахівцями громадської приймальні визначається їх тематична належність, відповідно до якої звернення направляються керівникам конкретних департаментів, а в окремих випадках керівникам комітетів, управлінь органу влади, главам адміністрацій районів або керівникам підприємств, організацій та установ [15, с. 75].

За зверненнями, в яких поставлені відносно прості та очевидні для фахівців громадської приймальні питання, та при вирішенні яких можна обійтися без звернення до департаментів або підрозділів органу влади, співробітники громадської приймальні самостійно готуються письмові відповіді та подаються на підпис керівнику.

За зверненнями, в яких поставлено достатньо складні багатоаспектні питання (що стосуються «зустрічних» інтересів) багатьох громадян, які вимагають прийняття спеціальних розпорядчих документів, що потребують суттєвих витрат вже на стадії вивчення проблеми, проведення експертизи тощо), фахівці доповідають керівнику громадської приймальні або начальнику управління громадських зв'язків, які й ухвалюють рішення про направлення звернень тим чи іншим керівникам органу влади або готують їх до подання у найближчі встановлені для цього дні та години відповідно з регламентом роботи [39].

Керівники несуть відповідальність за розгляд звернень громадян межах встановленого планового терміну, роблять необхідні доручення, якщо питання, поставлені у них, перебувають у межах їх компетенції, якщо ні, то у 3-х денний термін повертають звернення до громадської приймальні для уточнення та направлення посадовій особі, вирішення питання щодо якої,

належить до ведення та компетенції даного керівника чи працівника [49, с. 55].

Керівники органу публічної служби в межах своєї компетенції вживають вичерпних заходів щодо вирішення поставлених у зверненнях питань, за потреби організують всебічне вивчення, запити додаткових матеріалів, залучення експертів, виїзд на місце, призначають спеціальні цільові комісії та ін.

Поводження з резолюціями керівників департаментів або комітетів, або інших підрозділів передаються безпосереднім виконавцям. Призначені в резолюції терміни розгляду звернень, підготовки ним рішень та відповідей, як правило, не повинні перевищувати 25 календарних днів [54]. За результатами розгляду звернень до департаментів чи відповідних підрозділів органів влади виконавцями готуються письмові відповіді. На підставі цих документів у відповідних реєстраційних картках проставляються позначки про виконання. Після виконання звернень (зняття з контролю) документація за ними, включаючи матеріали, листування, акти, що додаються для перевірок, офіційні відповіді та ін., передаються до архіву громадської приймальні.

Важливим напрямом взаємодії із громадськістю є робота із громадськими організаціями. Громадські організації висловлюють агреговані інтереси, інтереси груп населення. Вдалими формами співробітництва держави та громадськості за загальним визнанням є проведення ярмарків-презентацій та конкурсів проектів громадських об'єднань [55, с. 77-78]. Їх мета: продемонструвати можливість взаємодії суспільних організацій з органами публічної влади та бізнес-структурами щодо вирішення соціально-значущих проблем області та міста, а також залучити увагу влади та бізнесу до реально існуючих проблем соціуму.

Основною проблемою PR-діяльності в органах публічної служби є низька ефективність зворотного зв'язку. У діяльності відповідних комітетів, управлінь та департаментів спостерігається функціональна орієнтація на

інформування, на формування іміджу, на роботу з ЗМІ, тоді як власне самій взаємодії з громадськістю приділяється недостатньо уваги. Практично відсутня основна ознака зв'язку з громадськістю – двосторонній діалог між владою та населенням, виражений в обговоренні прийнятих рішень, залучення громадян до оцінки діяльності, «обліку та контролю» громадської думки [56, с. 6]. Ця проблема має такі конкретні прояви:

1. Відсутність чіткого та налагодженого механізму виявлення суспільних потреб та моніторингу громадської думки. Не секрет, що звернення громадян до громадської приймальні містять в основному прохання та скарги. Будь-які пропозиції та інформація, що дозволяє скласти об'єктивну картину, надходять досить рідко. Взаємодія з громадськими організаціями також не може дати повну картину громадської думки, суспільних потреб та проблем, оскільки громадські організації висловлюють інтереси окремих груп населення. Для виявлення громадської думки та фіксації суспільних проблем та потреб необхідно проведення соціологічних опитувань, посилення аналітичної роботи з узагальнення інформації, що надходить із різних джерел.

2. Слабка участь громадян у розробці, прийнятті та обговоренні соціально значимих рішень. Необхідно встановити діалогово-паритетний тип зв'язків із громадськістю, розробити механізм залучення населення до розробки та експертизи рішень. Формою такою роботи можуть бути інтерактивні обговорення злободенних проблем та намічених рішень на телебаченні та пресі (з підрахунком голосів), створення Громадських рад, які проводять експертизу та здійснюють контроль за виконанням найважливіших рішень, механізми та процедури, що дозволяють реалізувати концепцію «соціальної участі» [60, с. 55-56].

3. Відсутність механізму оцінки ефективності діяльності органу влади та публічних службовців з боку населення. Побудова цього механізму досить складне завдання. По-перше, необхідно розробити систему оцінки ефективності діяльності органів влади: параметри та механізм оцінки. При

цьому механізм оцінки має включати оцінку населення. По-друге, необхідно, щоб результати оцінки враховувалися під час оплати та інших методів стимулювання праці публічних службовців. Розробка таких механізмів передбачено концепцією реформи публічної служби. Розробка нових підходів щодо планування, оцінки ефективності, стимулювання та оплати праці публічних службовців є змістом пілотних проектів, що реалізуються в ході реформування публічної служби.

Друга група проблем пов'язана із формалізмом у роботі з населенням. Відомо, що виконання рішень щодо звернень громадян ставиться на контроль, проте контроль часто має формальний характер: відстежуються лише терміни отримання відповіді, але не якість та ефективність розв'язання. Не контролюється і не оцінюється такий показник як оперативність чи швидкість надання послуг. Завдання економії часу, витраченого населенням у чергах за всілякими довідками, рішеннями, дозволами не усвідомлюється владою як першорядна. Тим часом, формалізм і тяганина, що призводить до неоперативності роботи з населенням є однією з важливих причин низької оцінки населенням роботи органів влади; основа недовіри до неї [62].

Третя група проблем стосується вдосконалення аналітико-інформаційної підтримки роботи з населенням. Крім необхідності проведення соціологічних досліджень (про яку говорилося вище) першорядним завданням є створення концептуальної основи взаємодії. Це стосується, зокрема, роботи з громадськими та політичними об'єднаннями громадян. Ця робота часто дискретна, не цілком упорядкована, оскільки ні влада, ні громадські організації не уявляють собі чітко цілей взаємодії. Цей недолік може бути подоланий при укладенні, за прикладом деяких західних країн т.зв. «громадського договору» між владою та громадськими об'єднаннями [68]. Крім того зусилля аналітиків необхідні для агрегування та узагальнення інформації, отриманої з різних джерел: від різних груп населення, по різних каналах.

Нагальною необхідністю є не тільки діагностика, а й прогнозування соціально-економічної та політичної ситуації. Така аналітична робота з одного боку передбачає й організаційну основу (вона повинна вестись в аналітично-прогностичних відділах), а з іншого – сама повинна призвести до вдосконалення організації та координації роботи відділом взаємодії із громадськістю.

Таким чином, удосконалення та координація роботи PR-підрозділів є самостійним важливим завданням. При цьому необхідно не лише удосконалювати взаємодію всередині управлінь із взаємодії з громадськістю, а й підвищувати ефективність, а, найчастіше, і починати вибудовувати систему стійких зв'язків між PR-управліннями та іншими департаментами органів влади. Очевидно, що інформація про потреби та проблеми населення, навіть достовірна та систематизована, залишиться мертвим вантажем, якщо вона не враховуватиметься у планах та рішеннях органів влади.

ВИСНОВКИ

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

В результаті проведеного дослідження нами зроблено наступні висновки:

1. Науковий дискурс щодо понятійно-категоріального апарату комунікацій все ще триває, й буде продовжуватися далі та поглиблюватися в процесі розвитку сучасних галузевих комунікаційних систем. В цілому комунікації, як реальність, постійно вдосконалюються, набувають все нових ознак, рис та можливостей. Вони суттєво розширюють, наприклад, дієвість систем публічного управління, соціального управління взагалі та публічної служби зокрема. Здійснення суттєвого постійного поширення функцій та змістовних основ комунікацій потребує подальших досліджень і наукових розвідок, сучасного осмислення взаємозв'язку означених вище комунікаційних процесів як з іншими різновидами комунікацій, так і з внутрішніми явищами взаємодії: індивідів, інституцій, людини та влади, людини та машини, людини та середовища тощо. Необхідне подальше з'ясування методів і форм міжсистемних комунікацій, у тому числі штучних

і природних. Демократичні моделі соціальних, політичних і управлінських комунікацій, що здатні формуватися в Україні на основі об'єктивних наукових досліджень в умовах рівноправного, прозорого і відвертого діалогу та обміну досягненнями та необхідною інформацією, можуть і повинні стати фундаментальним підґрунтям подальшого інтенсивного розвитку конкурентноспроможної в світовому вимірі держави.

2. Усвідомлення, аналіз комунікативних бар'єрів і шляхів їх уникнення й подолання сприяє досягненню мети та завдань спілкування, ефективній та плідній взаємодії, гармонізації взаємовідносин, налагодженню ділового, здорового психологічного клімату в колективі. Комунікативні бар'єри у спілкуванні різноманітні, зумовлені неоднаковими чинниками. Тому дуже важливо розуміти їх природу, причини і умови виникнення та розв'язання. Найголовніше – усвідомлювати важливість і дотримуватися нормальних людських взаємин у будь-якій діяльності. Треба зважити, що неможливо отримати позитивний результат без поваги, розуміння і терпіння до особистості партнера зі спілкування та комунікації.

3. Побудова системи формальних комунікації в організації відбувається спільно з проектуванням організаційної структури. Основа формальних комунікацій – регламенти. До найважливіших регламентів ставляться: положення про організацію, положення про відділ, посадова інструкція. Посада публічного службовця – один із найважливіших регуляторів формальних комунікацій у органах влади. Це і суспільний статус, і сукупність формальних прав та обов'язків, та певний стандарт поведінки, зафіксований у нормативній документації. Формальні комунікації в органах публічної служби визначаються організаційною структурою, функціональним змістом діяльності та громадським правом. Особливий вид управління формальними комунікаціями – регуляція комунікативних потоків та організація комунікацій для вирішення поточних завдань. Аналіз неформальних комунікацій може здійснюватись за допомогою методу соціометрії. Соціометричні методи дозволяють виявити розрив між

зовнішніми та глибинними рівнями групової структури. Дослідження може проводитись за допомогою соціометричної анкети та мережевого аналізу. Управління неформальними комунікаціями можливе через лідерський та адміністративний вплив. Серед них: різні способи мотивації публічних службовців, використання неформальних комунікацій при створенні команд та робочих груп, формування корпоративного духу. До неформальних комунікацій, що перешкоджають ефективній роботі органів публічної служби належать корупція та протекціонізм.

4. 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'єктів управління взаємодії між собою та з іншими суспільними інститутами, складається з низки підсистем нижчого рівня, що і власне формують її структуру. Комунікації підприємства поділяють на дві основні групи – це так звані зовнішні (між підприємством та її середовищем) і внутрішні (між рівнями управління і підрозділами) комунікації. Характер зовнішніх комунікацій відповідного господарюючого суб'єкта майже не змінний, принаймні на певний визначений період часу, адже принципи їх побудови (адресати спілкування, засоби та канали комунікацій) є однаковими для організацій як виробничої, так і невиробничої сфери: змінюються лише конкретні постачальники, споживачі, конкуренти, форми державної статистичної звітності і т. д. Відносно внутрішніх комунікацій, визначених формальними і неформальними комунікаційними каналами, слід пам'ятати, що їхня ефективність залежатиме від авторитарного відношення адміністрації до підлеглих. Відсутність здорової робочої атмосфери на підприємстві, небажання керівників у повному обсязі виконувати власні обов'язки, відповідати за власні дії, недотримання виконання визначених прав і обов'язків, небажання своєчасної передачі і нерозуміння суті самого

повідомлення, все це, виступає серйозною перешкодою на шляху налагодження сучасних комунікацій.

5. Однією з головних цілей реформи публічного управління та публічної служби є принципова зміна характеру взаємин державних, регіональних та місцевих органів влади з населенням: громадянами, спеціальними групами, підприємствами, фірмами. Ця зміна передбачає перехід від адміністративного та силового тиску до управління на основі правових та фінансових механізмів, принципів взаємовигідного співробітництва та створення умов для вільної діяльності людей. На сучасному етапі розвитку структура відділів та управлінь у зв'язках з громадськістю включає такі елементи: прес-служби, громадські приймальні, відділи взаємодії з політичними, релігійними та громадськими об'єднаннями. Діяльність прес-служб чи прес-центрів спрямована на інформування громадськості про діяльність органів влади, професійних та деяких особистісних якості її керівників, роз'яснення суті рішень, що приймаються в органах влади. Діяльність громадської приймальні, відділів взаємодії з політичними об'єднаннями та громадськими організаціями спрямована на власне PR-діяльність в органах влади – власне взаємодія з населенням, встановлення зворотного зв'язку. Основною проблемою PR-діяльності в органах влади є низька ефективність зворотного зв'язку.

Проблеми ділових комунікацій на публічній службі:

- бюрократизм та корупція як характерні риси ринкової економіки, етичні проблеми: загальні риси та національні особливості;
- порушення моральних та правових норм, внаслідок, як умови – відсутності ефективних засобів контролю та закритого характеру держапарату;
- груповий егоїзм (корпоративізм);
- присвоєння владних функцій на шкоду виконавчих, небезпека підміни моральних вимог товариства корпоративними інтересами держапарату;

- поняття моральної структури особистості: моральні почуття, моральні погляди та переконання;

- проблеми добору управлінських кадрів з урахуванням обліку моральних показників;

- проблема морального вдосконалення управлінських кадрів.

В сучасних умовах необхідні нові методи управління, які використовують нові підходи у стратегії розвитку підприємств, удосконалення стилю та управлінських процедур, що можливе лише за умов формування та впровадження управлінських інновацій. Рекомендації щодо підвищення ефективності ділових комунікацій у системі публічної служби:

- координація вихідної інформації;

- вибір та аналіз, ретельна підготовка, не лише стратегічно важливих напрямів інформаційної діяльності, а й конкретних завдань кожної PR-акції чи кампанії;

- встановлення прямих та зворотних зв'язків з громадянами, представниками бізнесу, громадськими об'єднаннями та організаціями, ЗМІ;

- способи формування бажаних моральних якостей: етичне навчання, тренінги, етичні ділові ігри; створення комісій з професійної етики; облік етичних характеристик при атестації співробітників;

- моральне самовдосконалення;

- передача інформації щодо діяльності органу публічної служби;

- робота зі зверненнями, поданими громадянами та організаціями;

- надання та отримання відомостей під час надання послуг.

Ефективні ділові зв'язки між органами публічної служби та організаціями, підприємствами та громадянами повинні виражатися у таких формах, як підписання угод та договорів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Н.О. Сутність зв'язків з громадськістю у системі публічного управління / Н. Агафонова // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2018. – № 1. – С. 10-31.
2. Бабчинська О. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення [Електронний ресурс] / О. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/pdf>.
3. Безчасний О. У. Моделювання контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком промислового підприємства / О. Безчасний // Аналітично інформаційний журнал Схід. – 2018. – № 2. – С. 5-12.
4. Берлесон Б. Коммуникация – это... [Електронний ресурс] / Б. Берлесон, Г. Стейнер. – Режим доступу : <http://www.com-management.nar>
5. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О.О. Беляков. – Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>
6. Бурмака Т. Комуникативний менеджмент: Харків. нац. ун-т місто. домогосподарство в них / Т. Бурмака. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 68 с.
7. Бурцева Т.А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М. : «Экономистъ», 2005. – 271 с.
8. Висоцький О. Ю. Громадська думка як головний об'єкт впливу легітимаційних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2012_57/Gileya57/P14_doc.pf.
9. Внутрішні комунікації в компанії: розвіюємо міфи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vn>
10. Гавкалова Н. Л. Визначення ролі комунікацій в публічному управлінні / Н. Л. Гавкалова, Джаїн Прадіп Кумар // Public Administration and

Management: modern scientific discussions: Collective monograph. – Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2020. – P. 113-132.

11. Гайович Г. Шляхи поліпшення комунікації державною мовою фахівців сфери цивільного захисту / Г. Гайович, К. Шихненко // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2019. – № 7 (91). – С. 185-195.

12. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій / Н.М. Гайтина; наук. кер. Н.С. Ілляшенко // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. (м. Суми, 6-8 травня 2014 р.): у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. – Суми: СумДУ, 2014. – Т.2. – С. 198-200.

13. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навчальний посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – К. : «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.

14. Година М. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні / М. Година // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія Державне управління. – 2020. – № 2, т. 31 (70). – С. 18-23.

15. Гораш І.А. Методика оцінювання ефективності процесу здійснення комунікації відділу кадрів підприємства / І. Гораш, О. Щербина // Збірник матеріалів VI Всеукраїнської наукової конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» за підсумками науково-дослідницької роботи студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. – С. 74-76.

16. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс) [Електронний ресурс] / Н.Н. Григорьева. – М. : Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – Режим доступа : <http://e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/>.

17. Дніпренко Н. Запровадження комунікативної політики – об’єктивний виклик часу [Електронний ресурс] / Н. Дніпренко. – Режим доступу : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-11.pdf>.

18. Долгий О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування державної служби / О. Долгий, О. Хрущ // Вісник Національної академії прокуратури України. – 2019. – № 3. – С. 7-22.

19. Дослідження організаційної культури державної служби України : аналіт. доп. [Електронний ресурс] / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України» ; Національне агентство України з питань державної служби ; Центр з питань доброчесності в оборонному секторі. – К., 2020. – Режим доступу : <http://ief.org.ua/docs/sr/305.pdf>

20. Драгомирецька Н.М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 180 с.

21. Дрешпак В. Комунікації в публічному управлінні: Навчальний посібник / В. Дрешпак. – Дніпро : Видавництво ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.

22. Загальна теорія права: підручник / за заг. ред. М. І. Козюбри. – К.: Ваіте, 2015. – 392 с.

23. Загорський В.С. Модель ефективної комунікації у сфері публічного управління та адміністрування: структурно-функціональний аспект [Електронний ресурс] / В. С. Загорський, С. Н. Ганущин // Демократичне врядування. – 2016. – Вип. 16-17. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/UJRN>

24. Ібрагімова І. Технологія інформаційної взаємодії в процесі прийняття рішень / І.Ібрагімова // Вісн. УАДУ. – 2010. – № 3. – С. 442-448.

25. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : Монографія / В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, О. В. Риженко [та ін.] ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка – 2-ге вид., допов. та перероб. – Київ : Видавництво ЦП «Компринт», 2019. – 358 с.

26. Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі : зб. матеріалів Другої міжнар. наук. конф., м. Київ, 16-18 травня 2019 р. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. – 152 с.

27. Кіслов Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання / Д. В. Кіслов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf

28. Козаков В. 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.

29. Комунікативна політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://moyaosvita.com.ua/marketing/komunikativna-politika/>.

30. Комунікативна політика організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/5043857/page:15>

31. Комунікації всередині компанії: що це і як поліпшити комунікації в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vseredyni-kompaniyi>.

32. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади / за заг. ред. канд. наук з держ. упр. Н. К. Дніпренко. – К. : ТОВ «Вістка», 2012. – 164 с.

33. Копанєва В.О. Наукова комунікація: від відкритого доступу до відкритої науки / В. Копанєва // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2017. – № 2. – С. 35-45.

34. Корнута Л. Праксеологічний підхід як основа ефективного забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні / Л. Корнута // Прикарпатський юридичний вісник. – 2019. – № 3 (28), т. 2. – С. 68-71.

35. Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління / О. Коротич // Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгрес, (19 квітня 2019 р.). – Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». – 2019. – С. 23-25.

36. Кузнецова О. Ціннісно-орієнтаційна, регулятивна функції журналістської етики / О. Кузнецова // Морально-етичний дискурс сучасних ЗМІ в координатах викликів доби: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Буча, 2016. – С. 27-30.

37. Лейхиф Дж.М. Бизнес-коммуникации / Дж.М. Лейхиф, Дж.М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

38. Макаренко Л. П. Політична комунікація як визначальна складова демократичної політичної системи / Л. П. Макаренко // Гілея : науковий вісник. – Серія : Політичні науки. – 2014. – Вип. 82. – С. 425-430.

39. Мильнер Б. Теория организации [Електронний ресурс] / Б. Мильнер. – М. : Изд-во «Инфа-М», 2003. – Режим доступу : <http://www.com-management.narod.ru/>.

40. Модернізація України – наш стратегічний вибір. Щорічне послання Президента України до Верховної Ради України // Президент України. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/docs/Poslannya_sborka.pdf

41. Нагаєв В. М. Комунікації в публічному адмініструванні: Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Х.: ХНТУСГ, 2020. – 24 с.

42. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: навчальний посібник / В.М.Нагаєв. – Х.: Стильна типографія, 2018. – 278 с.

43. Наукова комунікація як складова фахової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/5740765/page:20/>

44. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации : уч.-метод. пособ. / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. – 274 с.

45. Оніщенко Н. М. Комунікаційна складова гармонізації громадянського суспільства / Н. М. Оніщенко // Філософські та методологічні проблеми права. – 2014. – № 1. – С. 182-195.

46. Основи внутрішньої комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch.

47. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства / І.Г.Павленко // Академічний огляд. – 2013. – № 1 (38). – С. 109-113.

48. Палагнюк Ю. В. Державне регулювання аудіовізуальних засобів масової комунікації: європейський досвід та Україна: монографія. /Ю.В. Палагнюк. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. – 236 с.

49. Пасмор Ю. В. Напрями консолідації в інформаційному забезпеченні правової науки України: соціально-комуникативний аспект: монографія / Ю. В. Пасмор; Нац. акад. прав. наук України, НДІ прав. забезпеч. інновац. розвитку. – Харків: Юрайт, 2013. – 272 с.

50. Пашина Н. П. Роль засобів масової комунікації в процесі політичної ідентифікації соціальних суб'єктів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/900/1/Пашина.pdf>.

51. Петрук Н. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу [Електронний ресурс] / Н. Петрук. – К. : Центр духовної культури, 2004. – № 43. – Режим доступу : <http://www.filosof.com.ua>

52. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru/2008/11/26>

53. Полянiчко О. Сутність поняття «наукова комунікація» засобами англійської мови / О. Полянiчко // Наук. вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Філологія. – 2019. – № 41. – Том 2. – С. 86-88.

54. Почепцов Г. Нові комуникативні можливості у сфері державного управління [Електронний ресурс] / Г. Почепцов. – Режим доступу: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049>.

55. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – М. : Рефлбук ; К. : «Ваклер», 2001. – 656 с.

56. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ.

доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т.О. Примак. – К., 2004. – 26 с.

57. Публічна політика : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2016. – 340 с.

58. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.

59. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С.Чернова, В.Воронкової, В.Банаха, О.Сосніна, П.Жукаускаса, Й.Ввайнхардт, Р.Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2016. – 606 с.

60. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. / В.Е. Рева. – Пенза : Изд. ПГУ, 2003. – 161 с.

61. Рейтерович І. В. Особливості розвитку публічної сфери в Україні: проблеми та перспективи / І. В. Рейтерович // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – Серія : Політичні науки. – 2015. – № 4. – С. 55-61.

62. Різун В.В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В.В. Різун. – Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php>

63. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління / Є. О. Романенко // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2014. – Вип. 1. – С. 15-26.

64. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. для студ. вузов / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.

65. Садеков А.А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием: монография / А.А. Садеков. – Х. : Инжэк, 2004. – 424 с.

66. Скуратовская Н.С. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые показатели компании / Н.С. Скуратовская // Мотивация и оплата труда. – 2007. – №1. – С. 56-64.

67. Сурков С. Барьеры в маркетинговых коммуникациях [Электронный ресурс] / С. Сурков. – Режим доступа : <http://grebennikon.ru/article-MzVU>.

68. Сурмін Ю. Методологічні аспекти реформування державного управління в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Сурмін. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10sypduu.pdf>.

69. Телешун С. У соціальних мережах немає президентів і прем'єрів, тут усі рівні [Електронний ресурс] / С. Телешун. – Режим доступу : http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2011/10/blog-post_24.html.

70. Токарська А. С. Правова комунікація: теорія і її практика / А. С. Токарська // Журнал східноєвропейського права. – 2016. – № 25. – С. 38-44.

71. Українські мережі інформаційного суспільства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://e-ukraine.org.ua/prodjects/e-government.htm>

72. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – 4-е изд. – М. : Политиздат, 1981. – 445 с.

73. Філософська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605

74. Химиця Н.О. Ділова комунікація : навч. посіб. / Н. О. Химиця, О. О. Морушко. – Львів : ЛП, 2016. – 208 с.

75. Хміль Ф. Менеджмент / Ф. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.

76. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. / О.А. Цуруль. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с.

77. Чічановський А. Інформаційні процеси в структурі світових комунікаційних систем: підручник. / А. Чічановський, О. Старіш. – Київ: Грамота, 2010. – 568 с.

78. Чубенко Л. М. Аналіз підходів до побудови інформаційного забезпечення [Електронний ресурс] / Л. Чубенко. – Режим доступу: <http://khnu.km.ua/root/kaf/ksm/Chubenko.doc>.

79. Шевцова А.И. Система показателей и методика оценки состояния энергетической безопасности: науч.-техн. отчет / под ред. А.И. Шевцова. – Днепропетровск, 1999. – 78 с.

80. Шпортко О. Поле публічної політики / О. Шпортко // Політ. менеджмент. – 2014. – № 5 (44). – С. 90-96.

81. Яблонський В. Комунікація органів державної влади України: виклики та завдання / В. Яблонський // Запровадження комунікації органів державної влади: зб. мат-лів наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. – К. : Фенікс, 2016. – 192 с.

82. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007

83. Bagdikian V. The Media Monopoly. 6th ed. / V. Bagdikian. – Boston, Mass, 2012. – 578 с.

84. Chilton P. Analysing Political Discourse: Theory And Practice / P. Chilton. – London : Routledge, 2013. – 532 p.

85. Provencher G. Droit et communication. Liaisons constatées. Réflexions sur la relation entre la communication et le droit / G. Provencher. – Bruxelles: Й. М. Е, 2013. – 204 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сутність комунікаційної системи у різних наукових зрізах

У технічному зрізі	У діловому зрізі	У семантичному зрізі
<p>Набір взаємозалежних компонентів, які збирають, зберігають, опрацьовують і розподіляють інформацію з метою забезпечення управління організацією та підтримки прийняття управлінських рішень</p>	<p>Сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів комунікації, методів і процедур опрацювання даних та персоналу, які організують збирання, зберігання, опрацювання і розподіл інформації для підготовки і прийняття управлінських рішень</p>	<p>Сукупність різноманітних взаємопов'язаних або взаємозалежних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, які відбуваються в ньому. Ці відомості виражені в показниках та інших інформаційних сукупностях, зібраних і опрацьованих за допомогою комунікаційних технологій за визначеною методикою та за заданим алгоритмом</p>

Принципи побудови механізму управління комунікаціями на публічній службі

Назва принципу	Характеристика принципу
Гнучкості	Пристосованість системи управління працівників підприємства до комунікаційних цілей діяльності підприємства.
Стійкості	Дотримання спеціальних умов працівниками на підприємстві для урегулювання системи управління комунікаціями в підприємстві.
Єдності	Координація комунікаційних дій керівництва з ланками управління підприємства
Відкритості	Управлінська сконцентрованість на комунікаційній відкритості переданих даних.
Інформаційної універсальності	Забезпечення працівників інформаційними даними для реалізації цілей підприємства та з врахуванням їх унікальних можливостей.
Сумісності	Взаємодія між елементами комунікаційного процесу та ланками системи управління підприємством та сумісність компонентів (інтерфейс, дизайн, рекурсивність, ітеративність, мережевість процедур).
Комфортності	Забезпечення зручного руху комунікацій по каналах та між працівниками.
Ритмічності	Однаковий обсяг роботи протягом певного часу.
Об'єктивності	Дії, спрямовані на досягнення цілей підприємства та розуміння направлених повідомлень до виконавців комунікаційного процесу.
Мобільності	Побудова та розробка мобільних комунікацій в підприємстві
Інтелектуалізації	Інтелектуалізація ефективного розвитку комунікацій на підприємстві
Оперативності	Своєчасність надходження комунікації до працівників та оперативні відхилення шумів в системі управління комунікаціями в підприємстві.
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників підприємства під час обміну комунікаційними даними.
Ієрархічності	Врахування ієрархічності взаємозв'язків при формуванні комунікаційної системи управління підприємством та підпорядкованість нижчих ланок управління вищим з забезпечувальною комунікаційною привабливістю горизонтальних і вертикальних комунікацій
Інноваційності	Комунікативний внесок в діяльність підприємства з об'єднанням всіх каналів комунікації та дотриманням вимог кількості, якості та способу комунікаційної дії.

Характеристика комунікаційних каналів та їх переваги і недоліки на публічній службі

Переваги	Недоліки
<i>Контактивні канали</i>	
Обробка складної інформації за один раз. Вплив на реципієнта. Швидкий зв'язок між комунікантом і реципієнтом.	Великі затрати часу на оброблення інформації. Володіння спеціальними навичками для встановлення контактів між працівниками.
<i>Інтерактивні канали (електронні засоби зв'язку)</i>	
Забезпечення двохсторонньої дії. Швидкісний процес комунікацій. Особистісний підхід до кожного члена комунікаційного процесу	Відсутність передачі деяких комунікаційних сигналів. Комунікативні бар'єри з реципієнтом.
<i>Особистісні статистичні канали</i>	
Забезпечення особистого підходу до комунікацій на підприємстві.	Не дуже швидкий зворотній зв'язок. Труднощі спілкування з реципієнтом.
<i>Безособистісні комунікативні канали (звіти)</i>	
Багатоплановість встановлення контактів з реципієнтом та їх широке охоплення. Прискорення процесу передачі даних.	Відсутність зворотного зв'язку. Проблеми інформованого впливу на реципієнта.

Етапи управління комунікаційними каналами на публічній службі