

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О.Н. Євтушенко
“ _____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Керівник: Доктор юридичних наук, професор
Коваль Алла Анатоліївна

Рецензент: Кандидат наук з державного управління,
доцент
Шульга Анастасія Алімівна

Виконала: студентка VI курсу групи 635МЗ
Кучер Любов Володимирівна

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП: «Державна служба»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	7
1.1. Поняття та сутність ділової комунікації в галузі публічного управління.....	7
1.2. Комунікативна діяльність та ділове спілкування як управлінська функція в сфері публічного управління.....	24
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СТАНУ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	31
2.1. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії в публічному управлінні.....	31
2.2. Аналіз зовнішнього процесу комунікації та системи комунікації у внутрішньому середовищі органів публічної влади (на прикладі Головного управління ДПС у Миколаївській області).....	41
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	60
3.1. Шляхи удосконалення ділової комунікації в органах публічного управління.....	60
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності ділової комунікації публічних службовців.....	75
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Публічне управління, як суспільне явище нині гостро відчуває необхідність у встановленні й підтриманні неперервних комунікативних зв'язків між його суб'єктами та об'єктами, використанні спеціальних засобів інформаційного обміну, за допомогою яких забезпечується та безпосередньо здійснюється управлінський процес. Комунікація є важливою складовою управлінської діяльності загалом та публічного управління зокрема. Потреба налагодження та підтримання комунікації впливає із самої суті публічного управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення суспільно значущих та суспільно визначених цілей та передбачає обов'язкове усвідомлення цієї потреби суб'єктами публічного управління.

Комунікація в публічному управлінні в цілому – це процес суспільної взаємодії через повідомлення, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної політики та публічних повноважень. З цього випливає, що сфера поширення комунікації стосується не лише самої системи публічного управління, а виходить далеко за її межі і охоплює соціальний простір, від найвищих суб'єктів прийняття рішень щодо публічних справ до кожного, кого ті справи хоча б частково стосуються. Тобто, до комунікації в публічному управлінні залучені як суб'єкти, що відносяться до системи публічного управління, так і ті, які до неї не належать – у громадському та приватному секторах.

У сучасному інформаційному світі неможливо досягти успіху без використання комунікацій. Проблеми комунікації з кожним роком викликають все більший інтерес у людей різного віку, різних професій і освіти, та є необхідною складовою професійних компетенцій фахівців у всіх сферах їх діяльності. Комунікація спрощує багато процесів, вибудовує довіру, формує репутацію організації, сприяє покращенню внутрішнього

клімату в установі. Сучасному спеціалісту необхідні знання в області ділових комунікацій для вміння розбиратися в партнерах по комунікації, встановлювати з ними контакти, вести ділові бесіди, переговори, володіти основами публічної промови.

Нині у відносинах між органами публічного управління та громадськістю простежуються істотні зміни, в яких основною функцією владних органів вважається надання адміністративних послуг, а громадського суспільства – отримання цих послуг. Тому нова парадигма функціонування органів публічної влади передбачає розробку і використання ефективних форм і методів діяльності з урахуванням цих реалій, переосмислення концепції створення, управління та користування публічною інформацією, а також забезпечення безперервного зворотного зв'язку з громадськістю.

Комунікативні процеси в публічному управлінні, дії органів влади загалом іноді невизначені, не систематизовані, спонтанні та непередбачувані щодо їхнього перебігу та наслідків. Тому наразі виникає потреба теоретичного обґрунтування сутності ділової комунікації в галузі публічного управління, підвищення ефективності системи комунікації у зовнішньому та внутрішньому середовищі, розробки дієвих шляхів удосконалення ділової комунікації в органах публічного управління для практичної реалізації управлінських функцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науково-теоретичним підґрунтям магістерської роботи стали наукові надбання з державного управління, теорії комунікації, менеджменту, маркетингу та ін. Дослідження спираються на роботи В. Авер'янова [1], В. Алексеєва [3], Л. Губенко [19], В. Дрешпака [30, 31, 32], О. Євтушенко [3], В. Ємельянова [34, 35], В. Гошовської [46], В. Королько [49], О. Коротич [50], Ю. Косенко [51], Г. Почепцова [66, 67], М. Філоненко [77], С. Хаджирадєва [78, 79], О. Штирєва [83].

Об'єктом дослідження є ділова комунікація та комунікативна діяльність публічних службовців.

Предметом дослідження є роль та особливості ділової комунікації в діяльності публічних службовців.

Метою магістерської роботи є визначення ролі, особливостей та шляхів удосконалення ділової комунікації публічних службовців для підвищення якості публічного управління в сучасних умовах.

Для реалізації даної мети поставлені такі **завдання**:

- визначити поняття та сутність ділової комунікації в галузі публічного управління;
- розглянути комунікативну діяльність та ділове спілкування як управлінську функцію в сфері публічного управління;
- проаналізувати організаційне забезпечення комунікативної взаємодії в публічному управлінні;
- провести аналіз зовнішнього процесу комунікації та системи комунікації у внутрішньому середовищі органів публічної влади (на прикладі Головного управління ДПС у Миколаївській області);
- запровадити шляхи удосконалення ділової комунікації в органах публічного управління;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності ділової комунікації публічних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі було застосовано комплекс методів наукового дослідження. За допомогою проблемно-пошукового методу визначено проблему, підібрано й узагальнено джерела з теми дослідження та запропоновано шляхи її розв'язання; абстрактно-логічний метод було застосовано для аналізу існуючих джерел, теоретичного узагальнення й формування висновків.

Теоретико-методологічною основою магістерської роботи стали фундаментальні положення, дослідження українських науковців і фахівців у сфері розвитку ділових комунікацій та комунікативної діяльності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному та всебічному визначенні ролі та особливості ділової комунікації публічних службовців, а також у впровадженні шляхів удосконалення ділової комунікації публічних службовців для підвищення якості публічного управління в сучасних умовах.

Практичне значення. Теоретичні положення і матеріали дослідження можуть мати практичне застосування в діяльності органів публічної служби України та в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області зокрема. Результати роботи можуть бути використані для подальшого науково-теоретичного дослідження ролі та особливості ділової комунікації публічних службовців, а також у навчальному процесі з підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять шість підрозділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 89 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 103 сторінки, із них 91 сторінка основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Поняття та сутність ділової комунікації в галузі публічного управління

Комунікація є зв'язним процесом обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, але сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для тих, хто її отримує [33, с. 146].

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

Комунікація є багатоманітним явищем, тому це поняття має різноманітні визначення, в залежності від тих чи інших його аспектів.

Зокрема, поняття «комунікація» може трактуватися як:

- мовна взаємодія чи здатність переконувати з використанням символів та знаків;
- постійний процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює у певних соціальних системах та між ними;
- процес інформаційного обміну між суб'єктами певної сфери діяльності з метою забезпечення впливу один на одного, тощо [30].

«Польський комуніколог Т. Goban-Klas у своєму підручнику «Засоби масової комунікації і масова комунікація» наводить сім типових визначень комунікації:

- комунікація як трансмісія (трансляція, передача) інформації, ідей, емоцій, умінь;
- комунікація як вплив за допомогою знаків і символів на людей;
- комунікація як об'єднання (творення спільноти) за допомогою мови чи знаків;
- комунікація як взаємодія за допомогою символів;
- комунікація як обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і пропозиціях;
- комунікація як складник суспільного процесу, який виражає групові норми, здійснює громадський контроль, розділяє ролі, досягає координації зусиль тощо.» [51, с. 21-22].

У процесі комунікації інформація передається від одного суб'єкта до іншого. Суб'єктами можуть бути окремі особи, групи або навіть цілі організації. За кількістю учасників комунікацію поділяють на внутрішню (людина розмовляє сама з собою), міжособистісну (розмова між двома людьми), комунікацію з малими групами (трое-п'ятеро людей), публічну комунікацію (аудиторія з 20-30 і більше осіб) та масову (1000 і більше осіб) [33, с. 148].

Залежно від певного параметру розрізняють низку видів комунікації.

Залежно від типу знакових систем, які використовуються під час комунікації, комунікація поділяється на вербальну і невербальну. «Вербальна комунікація – це взаємодія сторін за допомогою мови, слів. Невербальна комунікація використовує усі інші можливі знакові системи, крім мови. Зокрема, це встановлені за домовленістю між суб'єктами візуальні сигнали з використанням прапорців, диму, певних зображень, поз, жестів, міміки; звукові сигнали, тощо» [30]. «Вербальні комунікації реалізуються за допомогою усних і письмових повідомлень. Усні комунікації передбачають спілкування через усне мовлення (бесіда зі співрозмовником, наради, виступи перед аудиторією). Усна передача інформації здійснюється в процесі мовного діалогу, наради, переговорів, презентацій, телефонної розмови, коли

найбільший обсяг інформації передається за допомогою голосового зв'язку. Письмові комунікації використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію тощо» [35].

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

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

1. Традиційний підхід розглядає комунікацію у межах:

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

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

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

2. Загальнотеоретичний підхід, що базується:

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

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

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

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

3. Прикладний підхід, що виходить:

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

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

теорії інформації – суто прикладної математичної науки;

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

4. Фізіологічний підхід, що сформувався на позиціях:

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

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

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

психолінгвістики – науки про еквіваленти нових процесів у психіці;

Паралінгвістики – науки про процеси, які супроводжують мовну комунікацію, тобто про невербальні комунікації.

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

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

соціології – науці, що вивчає відносини соціальних структур [68].

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

- науки з державного управління, що вивчає цілеспрямовані впливи держави на стан і розвиток суспільних процесів і відносин;
- політології, що вивчає політичні процеси та явища, практику політичного управління [52].

«Комунікації в організації – це інформаційні взаємодії, в які люди вступають при виконанні своїх функціональних обов’язків, або посадових інструкцій» [28]. В організації існують такі види комунікацій:

- вертикальна ділова комунікація;
- горизонтальна (інтерактивна) ділова комунікація.

Вертикальні комунікації. Цей вид обміну інформацією становить основну частину комунікаційного процесу у керівника. Складові вертикальних комунікацій наступні: прояснення завдань, пріоритетів, очікуваних результатів; забезпечення залучення підлеглих до виконання завдань; обговорення проблем ефективності роботи; досягнення визнання і винагороди з метою мотивації; вдосконалення і розвиток здібностей у підлеглих; збір інформації про назрівання чи реально існуючу проблему; оповіщення підпорядкованих про прийдешні зміни; отримання відомостей про ідеї, удосконалення і пропозиції.

Інтерактивні (горизонтальні) комунікації в організаціях виникають в процесі взаємодії з особами, рівними по положенню. Вони забезпечують людині необхідну соціальну підтримку. Як і інші типи організаційних комунікацій, інтерактивний процес має безліч поведінкових наслідків [80]. Можливо, що психологічно людині зручніше звернутися за підтримкою саме до тих, хто стоїть приблизно на тому ж рівні, а не до вище-або нижчестоящим.

Якщо підтримка сприяє об'єднанню зусиль для досягнення загальних цілей і завдань, то інтерактивні комунікації роблять позитивний вплив. Однак, якщо в групі «рівних» не виникає необхідності об'єднати свої зусилля, зміст що відбуваються між ними комунікацій може прийняти неадекватні або навіть деструктивні форми [83].

Крім того, інтерактивні комунікації між працівниками одного рівня можуть здійснюватися на шкоду вертикальних комунікаціях. Працівники, які успішно спілкуються між собою на одному рівні і надають одна одній соціальну підтримку, можуть виявитися зовсім неспроможними в ситуації з спадними або висхідними комунікаціями.

Дослідниками узагальнені і виділені чотири найбільш важливі цілі інтерактивних комунікацій:

- Координація завдань. Керівники відділів можуть збиратися щомісяця для того, щоб обговорити, який внесок може внести кожен з відділів в досягнення загальних цілей організації;

- Вирішення проблем. Працівники відділу можуть зібратися для того, щоб обговорити, як вони будуть працювати, якщо реалізується загроза скорочення бюджету; вони можуть використовувати метод мозкового штурму для вирішення виникаючих перед ними проблем;

- Обмін інформацією. Працівники різних відділів можуть зустрітися, щоб обмінятися новими даними;

- Вирішення конфлікту. Працівники відділу можуть зібратися для того, щоб обговорити внутрішній конфлікт [17]. На розвиток інтерактивних комунікацій впливають новітні технології – використання комп'ютерів, телефонів і телебачення. Звичайно, члени організації можуть спілкуватися між собою через комп'ютерну мережу, але комунікації як і раніше залишаються динамічним міжособистісним процесом [12].

Таким чином, для вивчення комунікації використовується різноманітний науковий і прикладний інструментарій різних галузей науки, які, не виключають одне одного, а можуть використовуватися в комплексі.

Одним із ключових явищ у комунікації є власне комунікативний процес. «Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю суб'єктів. Під час комунікативного процесу реалізуються управлінська, інформативна, емоційна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана з установленням контактів) функції комунікації» [14].

У комунікативному процесі можна виділити вісім базових елементів.

По-перше: «Відправник (адресант) – суб'єкт права, група, організація, суспільний інститут тощо), який генерує ідеї або збирає інформацію та передає її визначеному чи невизначеному одержувачу. Відправник вирішує, яку ідею чи інформацію варто зробити предметом комунікативного обміну, та (за необхідності/можливості) якій цільовій аудиторії та в який спосіб (якими комунікативними каналами) буде адресована ця ідея (інформація)» [14].

По-друге: «Кодування – це процес перетворення ідей (інформації) у знаки та символи (зображення, звуки, мову, жести тощо), а також форму, додатку для трансляції певними комунікативними каналами (наприклад, радіозвернення голови обласної ради записується українською мовою на цифровий диктофон). У такий спосіб на етапі кодування ідея (інформація) перетворюється у повідомлення. На етапі кодування необхідно з'ясувати, чи буде здатна цільова аудиторія декодувати це повідомлення. Відтак, повідомлення має кодуватися тими знаками та символами і в тій формі, що забезпечить його отримання та правильну інтерпретацію» [14].

По-третє: «Повідомлення – ідея (інформація), закодована за допомогою певної сукупності знаків і символів, і підготовлена для передачі в певній формі одержувачу. Закодоване повідомлення сприймається стороннім суб'єктом (який не володіє декодером) лише як сигнал. Так, радіозвернення українською мовою для того, хто її не розуміє, або ж для власника радіоприймача, що не має впевненого прийому цієї радіохвилі, сприйматиметься просто як сигнал зі значенням «хтось про щось говорить» [14].

По-четверте: «Комунікативні канали – природні та штучно створені комунікативні засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Відправник повинен вибрати найбільш відповідний меті комунікації комунікативний канал, при цьому він може не обмежуватись одним каналом, а використовувати кілька. Наприклад, радіозвернення, записане цифровим диктофоном, можна передати безпосередньо по радіо, розмістити на веб-сайті в мережі Інтернет, транслювати через гучномовці на мітингу. Кожен сигнал може транслюватися лише відповідним комунікативним каналом. Радіозвернення, подане як звуковий файл для опублікування до газети, необхідно буде перекодувати – викладати у формі тексту. При цьому може порушитися зміст самого повідомлення» [14].

По-п'яте: «Шум – природні та штучні перешкоди, що впливають на всі елементи комунікативного процесу і можуть його порушити на будь-якому етапі. До шуму можна віднести перешкоди соціокультурного та техніко-технологічного характеру. Наприклад, особа, яка не бажає слухати радіозвернення голови обласної ради із певних політичних мотивів, вимкне приймач, інша особа не почує цього звернення у зв'язку з тимчасовими техногенними радіоперешкодами» [14].

По-шосте: «Декодування – процес, під час якого одержувач повідомлення перетворює одержаний сигнал на повідомлення шляхом розпізнавання та належної інтерпретації знаків і символів, за допомогою яких була закодована ідея (інформація)» [14].

По-сьоме: «Одержувач (адресат) – аудиторія або особа, яка одержує повідомлення та інтерпретує його. Одержувачем може бути як цільова аудиторія (особа), так і випадкова. Якщо реакція на одержані ідеї (інформацію) не потрібна чи не виникає, то процес комунікації на цьому закінчується. За умови повної інтерпретації повідомлення можна спостерігати чотири типи реакції одержувачів повідомлень: а) зміна в знаннях одержувача; б) зміна настанов одержувача; в) зміна поведінки

одержувача; г) відсутність будь-яких змін. За певних умов одержувач зобов'язаний або виявляє власне бажання направити відправнику повідомлення-відгук» [14].

По-восьме «Зворотній зв'язок – ланка комунікації, призначенням якої є передача повідомлення-відгуку одержувачу відправнику. Повідомлення-відгук спрямовується одержувачем відправнику з метою: а) підтвердження факту одержання повідомлення; б) уточнення змісту повідомлення; в) інформування про власну реакцію на зміст повідомлення. Зворотній зв'язок може відбуватися з використанням тих же комунікативних каналів, за якими надійшло перше повідомлення (каналами прямого зв'язку), або інших. Наприклад, зворотній зв'язок між головою обласної ради, який виголосив радіозвернення, та радіо слухачами може відбуватися шляхом: трансляції на тій же радіохвилі інтерв'ю з громадянами, які висловлюють свої думки щодо теми звернення, надходження листів громадян до обласної ради, публікації відгуків на звернення у соціальних мережах тощо» [14].

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

Наприкінці 1940-х років математик К. Шеннон та інженер У. Уївер, виокремили п'ять складових процесу комунікації: джерело, повідомлення, перетворювач сигналу (здійснив кодування та декодування інформації), одержувач сигналу, мета. Також вони передбачили наявність шуму, що

впливав на сигнал. У 1970 р. М. Дефлер доповнив модель комунікативного процесу петлею зворотного зв'язку. Він звернув увагу на проблему значеннєвої відповідності базового повідомлення, відправленого джерелом і відновленого одержувачем, що мало бути показником результативної комунікації [30].

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

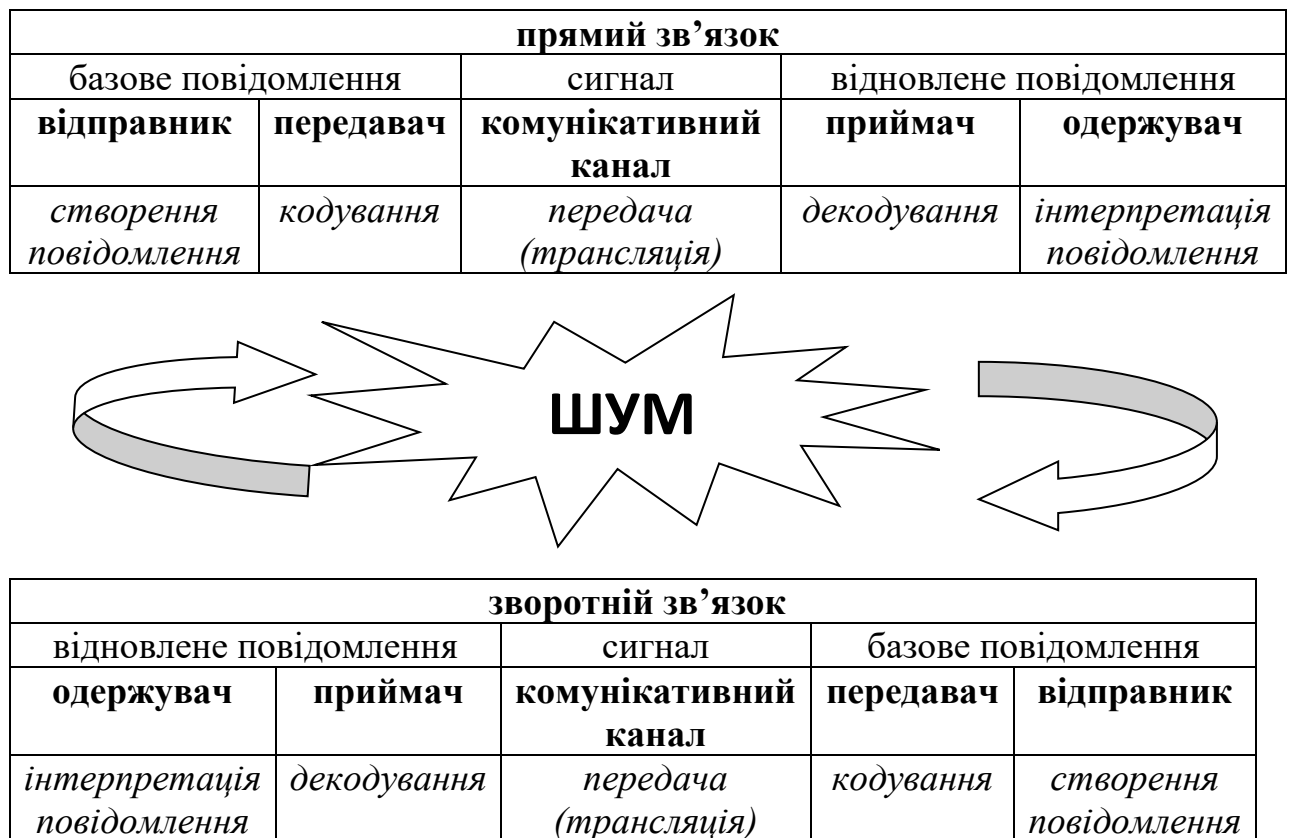


Рис.1.1. Інтегрована модель комунікації

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

Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління. «Сутнісна комунікативна підсистема публічного управління охоплює суб'єктів взаємодії, інформаційні зв'язки й управлінські відносини, процеси взаємодії суб'єктів управління між собою та з іншими суспільними інститутами. До неї належать також інфраструктура, що забезпечує творення, передавання, пошук й отримання управлінської інформації, тобто інформації, що обертається в цій системі та використовується для реалізації управлінських взаємодій і впливів» [31].

Комунікативна підсистема публічного управління перебуває у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління (організаційною, правовою, кадровою, економічною, іншими) і складається з низки підсистем нижчого рівня, що формують її структуру. Ці підсистеми забезпечують реалізацію управлінських комунікацій, основними елементами яких, як уже зазначалося вище, є: власне повідомлення, що має свою знакову (семіотичну) форму та зміст (контент); його відправник та одержувач (суб'єкти комунікацій); комунікативний канал; процеси трансляції та сприйняття повідомлення, що включають кодування (створення) та декодування (сприйняття та розуміння) повідомлення [57].

З позицій структурно-функціонального розгляду комунікативної підсистеми публічного управління та комунікативної діяльності в публічному управлінні можемо виділити чотири притаманні їм основні складові:

1) соціальна складова – це окремі особи та соціальні групи, які є учасниками комунікативної діяльності, джерелами й одержувачами контенту – саме ця складова визначає сутнісні характеристики комунікативної діяльності загалом;

2) технологічна складова – способи та прийоми створення, трансляції, отримання й розуміння, зберігання повідомлень;

3) технічна складова – системи та засоби створення, трансляції, отримання й декодування, зберігання повідомлень;

4) семіотична складова – окремі знаки та знакові системи, які є формою для контенту, його носіями. Таким чином, варто вести мову про таку специфічну рису комунікативної підсистеми як її гетерогенність, що обумовлена поєднанням в одному цілому елементів соціальних, технологічних, технічних і знакових систем [40].

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

Функції комунікативної підсистеми публічного управління у їх взаємозв'язку з функціями публічного управління можуть розглядатися як спеціальні, зорієнтовані на застосування комунікативних засобів, види управлінських впливів держави та інших суб'єктів публічної сфери та їх взаємозв'язків як цілісного суб'єкта публічного управління. Ключовими функціями даної підсистеми є функції: забезпечення інформаційних обмінів, репрезентації та легітимації системи публічного управління, а також забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу [22].

За спрямуванням можна виокремити внутрішні та зовнішні функції цієї підсистеми. Внутрішні функції спрямовані на створення, неперервне використання та трансформацію (залежно від змін системи публічного

управління, її середовища та самої комунікативної підсистеми) інформаційно-комунікативної структури та семіотичних систем.

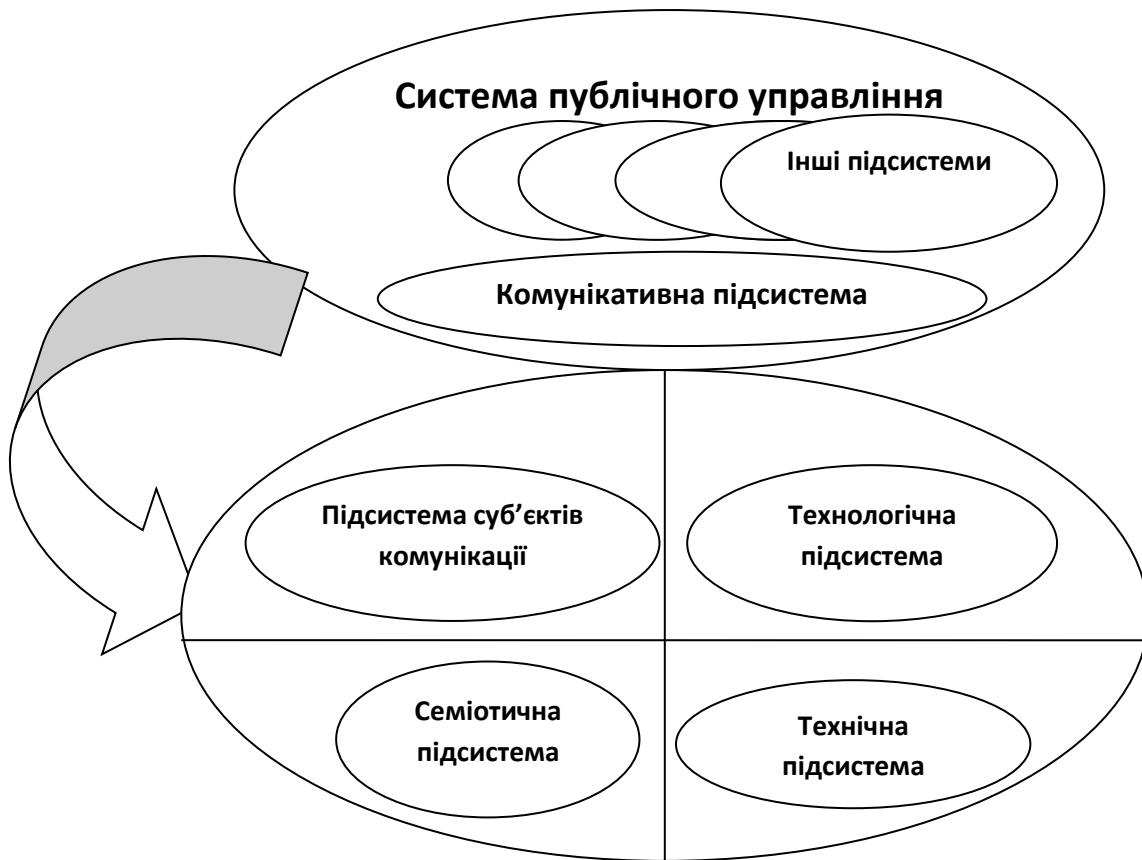


Рис.1.2. Місце комунікативної підсистеми у системі публічного управління

Основними внутрішніми функціями цієї підсистеми є такі:

- формування та підтримання усталених комунікативних зв'язків між елементами системи публічного управління та ними й елементами середовища;
- виробництва та зберігання значень і смислів, носіями яких є елементи її семіотичної підсистеми, що забезпечує генерування та збереження управлінської інформації, а також створює «ідейно-смысловий каркас» системи публічного управління [46].

Зовнішні функції спрямовані на забезпечення за допомогою технічних і семіотичних засобів впливів системи публічного управління на внутрішнє та

зовнішнє середовище. Основними зовнішніми функціями цієї підсистеми є такі:

- трансляційна, що полягає у використанні встановлених комунікативних зв'язків для здійснення обмінів повідомленнями у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- номінативна, що полягає у відображенні через певні семіотичні елементи предметів, явищ і процесів, притаманних системі публічного управління, шляхом встановлення усталених зв'язків між цим означуванним та означником – функція називання цих предметів, явищ і процесів;
- соціального управління, що полягає у використанні комунікативних засобів для упорядкування та спрямування діяльності людей, забезпечення її ціннісного наповнення [69].

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

«Комунікативний простір публічного управління – це соціокультурне середовище, де за участі суб'єктів, що належать до системи публічного управління та її середовища, з використанням відповідних інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури, відбуваються процеси, спрямовані на здійснення функцій публічного управління та обумовлені суб'єкт-об'єктними відносинами в системі публічного управління, і пов'язані з творенням, поширенням та споживанням повідомлень, змістом яких є функціонування системи публічного управління» [32].

До зазначених у сформульованому вище визначенні суб'єктів відносимо: органи державного управління та місцевого самоврядування, ділові кола, неполітичні об'єднання громадян (громадські, професійні, творчі організації, релігійні та інші об'єднання громадян), організації політичних партій, групи творців, поширювачів, споживачів інформації, їх організації (журналісти, блогери, групи в соціальних мережах тощо). Інформаційні ресурси у даному разі включають: окремі документи та масиви документів, бази та банки даних, результати інтелектуальної творчої діяльності [81].

Часто паралельно з терміном «комунікативний простір публічного управління» вживається і поняття «інформаційний простір публічного управління». Проте вони мають не лише спільні риси, але й певні відмінності. Цей аналіз доцільно здійснювати за такими параметрами: елементи (з виокремленням основного елемента), відносини, процеси, межі (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз складових інформаційного та комунікативного просторів публічного управління

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

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

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

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

Особливість кожного з досліджуваних просторів – їх центральні, системоутворюючі елементи. Для інформаційного простору центральним елементом є інформація тобто будь-які відомості та/ або дані, що можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

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



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

Місцем перетину інформаційного та комунікативного просторів публічного управління є безпосередньо система публічного управління з притаманними їй суб'єкт-об'єктними відносинами, управлінськими процесами та процедурами, даними, значеннями та смислами, семіотичними формами. Інформаційний та комунікативний простори публічного управління не зберігаються за своїми контурами, що пояснюється описаними вище їх відмінностями. Проте вони мають певну ієрархічну підпорядкованість: окремий інформаційний простір є основою для розгортання комунікативних процесів, що формують комунікативний простір [47].

Таким чином, ділова комунікація – це найбільш масовий і поширений вид спілкування людей між собою. Культура такого спілкування допомагає розвивати партнерські відносини як між колегами, так і між співробітниками і керівництвом, конкурентами та партнерами і т. д. Ділова комунікація підпорядковується певним обмеженням і встановленим правилам.

1.2. Комуникативна діяльність та ділове спілкування як управлінська функція в сфері публічного управління

Ділова комунікація займає провідні позиції в системі управління, оскільки є основою життєдіяльності будь-якої структури, організації, підрозділу, установи. Особливо це важливо для органів, що представляють місцеве самоврядування і державну владу. Неможливо без ділового спілкування представляти і виконувати управлінські рішення, а також здійснювати зворотний зв'язок, коригувати цілі і етапи діяльності органів влади. Як керівники, так і підлеглі повинні володіти і ефективно користуватися основними принципами ділових комунікацій, а також традиційними і інноваційними технологіями передачі інформації [23]. Тому, необхідно формування і розвиток професійних компетенцій фахівців у сфері сучасних знань, а також аналітичних навичок щодо сучасних проблем, своєї професійної діяльності і вдосконалення навичок ділового спілкування з метою підвищення ефективності роботи публічних службовців. Якщо ділові комунікації розглядати в якості однієї з функцій управління, то слід говорити про обмін інформаційними потоками, знаннями в певних областях, інтелектуальними правами при взаємодії індивідуумів, соціальних груп, спільнот, економічних систем [6].

Практично все, що робиться керівниками для досягнення певних цілей, засноване на ефективному інформаційному обміні. В області адміністрування будь-якої організації ділові комунікації є одним із питань, які незмінно викликають дискусії. Вважається, що однією з найбільш серйозних, недостатньо опрацьованих проблем, в системі публічного управління є саме організація комунікаційного процесу. Необхідно також відзначити, що на сьогоднішній день значно змінилося ставлення науки до питань комунікації [73].

В останні кілька років у всьому світі особлива увага приділяється питанням ефективної взаємодії і інформаційно-комунікаційних технологій, розробляються і реалізуються комплексні програми по їх розвитку.

На ефективність процесу прийняття рішень в сфері управління значний вплив робить якість і емоційний відтінок переданої інформації. У сучасних умовах саме якість і критерії для відбору інформації відіграють вирішальну роль, оскільки інформація повинна бути максимально прагматичною. Діалог між владою і громадськістю за допомогою Інтернету в значній мірі удосконалює потоки інформації, що проходять по системі публічного адміністрування. Принцип «зворотного зв'язку» – найважливіший спосіб модернізації взаємодії в системі публічного управління, передбачає сприйняття повідомлень (ініціатив або реакцій) від членів суспільства, до яких звернені підтримувані комунікації. У числі технологічних способів «зворотного зв'язку» зараз практикуються: - «прямі (гарячі) лінії» спілкування; - зв'язку аналогічні «лінії» в теле- і радіопередачах і в Інтернеті (на форумах інтернет порталів, в соціальних мережах; - засідання (Конференції) з обміну думками в режимі круглих столів – соціологічні опитування.

Обмін інформацією, який відбувається між державою та громадськістю, спрощується, набуває велику ефективність завдяки новітнім тенденціям удосконалення комунікацій. Важливе значення має розвиток цифрових технологій в державному секторі економіки. «Розвиток «цифрової економіки» забезпечує можливість комунікацій, обміну ідеями та досвідом. Майданчики в інтернеті дозволяють об'єднувати зусилля для створення бізнесу, інвестування, пошуку співробітників, партнерів, ресурсів і ринків збуту. Цифрові технології також можуть відігравати ключову роль у навчанні співробітників, обміні знаннями, реалізації інноваційних ідей, в тому числі і в соціальній сфері [12].

Ділові зв'язки між різними структурними підрозділами, що встановилися на публічній службі, відображають горизонтальний і

вертикальний тип зв'язку, в також ступінь їхньої участі в процесі виконання спільних завдань. Розроблено алгоритми взаємодії для організації функціональних зв'язків, які описують детально ролі кожного підрозділу в реалізації певної функції. Для реалізації цієї мети, досить часто, органами державної влади використовуються методики оглядів, так званих функціональних аналізів. Регламенти закріплюють норми ділової комунікації, які широко використовуються в діяльності державної служби [26].

Процес ділової комунікації складається з елементів, які є типовими для будь-якого комунікативного акту: комунікатор (органи державного управління різних гілок і рівнів влади); саме повідомлення (офіційна і неофіційна інформація, усна або письмова, вербальна і невербальна); одержувач (суспільство в цілому, різні інститути громадянського суспільства, індивідуальний реципієнт); канали поширення інформації (міжособистісні, інституційні та масові); канали зворотного зв'язку (прохання, звернення громадян, різні форми політичної участі і т. п.); процес кодування-декодування інформації (підготовка інформаційних повідомлень, їх адекватна інтерпретація аудиторією і т. п.); різного роду перешкоди (технічні, семантичні, психологічні). В даному процесі можна виділити різні види (в залежності від гілки влади: законодавча, судова, виконавча), рівні (регіональна, місцева), спрямованості (вертикальна, горизонтальна), кожен з яких має не тільки особливу специфіку функціонування, але і набір використовуваних технологій і прийомів взаємодії [20].

Для плідної діяльності органів публічної влади особливо важливий вертикальний вид комунікації керівник – підлеглий. Ефективна комунікативна поведінка керівника важлива для успішної комунікації, так як рішення багатьох управлінських завдань засновано на взаємодії людей – керівника з підлеглими, підпорядкованих один з одним. Комунікативна поведінка керівника (начальника) є однією зі сторін процесу міжособистісної комунікації.

Початковим етапом спілкування керівника з підлеглими є проектування повідомлення, тобто формулювання сенсу або значення інформації, і її кодування. При цьому під повідомленням розуміється інформація (дані), поміщені в будь-яку форму і закодовані за допомогою відповідних (встановлених) для певної форми символів (знаків).

Передавачем послання або інформації може бути як сам керівник (його голос, мова), так і інші засоби (телефон, радіо, ТБ, факс, комп'ютер і т. п.). Після початку передачі повідомлення або сигналу процес зв'язку виходить з-під контролю відправника. На цьому етапі завершується фаза відправлення і починається фаза отримання інформації, що передається та розуміння її значення. Для передачі інформації використовують канали зв'язку, тобто кошти, за допомогою яких здійснюється передача повідомлення в просторі і часі від відправника до одержувача [19].

Етап отримання послання має не менш важливу роль, ніж всі інші етапи цього попередні. «Ключова роль одержувача полягає в тому, щоб фіксувати отриману інформацію і в значній мірі розкодувати це повідомлення у зрозуміле і прийнятне для виконавця значення. При розкодуванні повідомлення можуть бути перешкоди або комунікаційні бар'єри, які обмежують сприйняття інформації, що виникають або в фізичному оточенні, або в сфері людських емоцій людини, про що говорилося вище. Уміння з боку керівника долати ці бар'єри може привести до підвищення ефективності комунікацій. Для цього треба: демонструвати підлеглим інтерес керівника до інформації від підлеглих; задіяти всі можливі внутрішньо організаційні канали комунікації; підвищувати чіткість, точність і однозначність повідомлень; розділяти з підлеглими відповідальність за якість комунікацій і зворотного зв'язку [1].

Важливим елементом процесу комунікації є зворотний зв'язок. Зворотній зв'язок – це відповідь одержувача на передачу повідомлення. Вона дозволяє відправнику дізнатися, чи досягло повідомлення одержувача і в якому значенні. Зворотній зв'язок для керівника може виступати як в прямій

формі (спостереження безпосереднього зміни поведінки), так і в непрямій (зниження загальної дисципліни, конфлікти, низька старанність і т. д.). Інформація, послана без використання слів як системи, утворює невербальне послання, що лежать в основі невербальної комунікації. Для керівника ця сфера міжособистісної комунікації займає дуже важливе місце, оскільки в своїй практиці він часто значну частину відомих невербальних сигналів широко використовує. До основних типів невербальної комунікації відносяться: рух тіла, особисті фізичні якості, мова, використання середовища, фізичне середовище, час. У процесі управлінської діяльності для організації інформаційного обміну і спілкування з підлеглими кожен керівник формує комунікаційні відносини, які шикуються у вигляді певних схем або мережі [7].

«Комунікаційна мережа – пов'язані певним чином люди, залучені в інформаційний процес за допомогою інформаційних потоків. Вона включає в себе комбінаційні відносини між окремими особами, потоки повідомлень між двома або більше особами. Створювана керівником мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. Залежно від того, як побудовані комунікаційні мережі, діяльність організації може відрізнятися більшою чи меншою ефективністю» [15]. У сучасних дослідженнях встановлено, що ефективність комунікаційного поведінки по горизонтальних зв'язках може досягати 90%, а по вертикальних, особливо якщо воно будується без урахування зворотних зв'язків, становить лише 20-25%.

Таким чином, ефективні ділові комунікації багато в чому залежать від поведінки керівника в комунікативному процесі. Ключовими етапами процесу комунікацій є формулювання і доведення до виконавців сенсу виробленого рішення або стоїть завдання, встановлення зворотного зв'язку з полагодженим для з'ясування правильності розуміння і готовність їх до необхідних дій [24]. Поряд з традиційними способами комунікативного спілкування для керівника важливе значення має вміння використовувати

невербальні засоби спілкування, що дозволяє в істотному ступені підвищити ефективність управлінських комунікацій.

Висновки до Розділу 1

Комунікація – це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певними повідомленнями.

Розрізняють низку видів комунікації залежно від певного параметру: вербальну і невербальну, безпосередню та опосередковану, міжособистісну, групову, масову, формальну і неформальну, інші.

Комунікація є предметом вивчення різних галузей науки, що пояснює множинність наукових підходів до її сутності.

У комунікативному процесі можна виділити вісім базових елементів: відправник (адресант), кодування, повідомлення (сигнал), комунікативні канали, шум, декодування, одержувач (адресат), зворотній зв'язок. Розмаїття підходів щодо компонування зазначених елементів комунікативного процесу, різного розуміння їх ролі у процесі комунікації та інші фактори обумовили наявність значної кількості моделей комунікації.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління.

Комунікативна підсистема публічного управління перебуває у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління і складається з низки підсистем нижчого рівня: підсистеми суб'єктів комунікації; технологічної підсистеми, технічної підсистеми; семіотичної підсистеми. Ключовими функціями комунікативної підсистеми є функції: забезпечення інформаційних обмінів, репрезентації та легітимації системи

публічного управління, забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу.

Ділові комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління як у державному секторі, так і в інших організаційних структурах. Вони є основою для прийняття рішень, координації дій, впровадження змін та побудови довіри між учасниками процесу управління. У сучасних умовах зростає значення інформаційно-комунікаційних технологій, які сприяють швидшому і якіснішому обміну інформацією, розширенню можливостей зворотного зв'язку та модернізації управлінських процесів.

Особливу роль відіграє комунікативна поведінка керівників, їх здатність долати бар'єри сприйняття та використовувати як традиційні, так і цифрові засоби спілкування. Вдосконалення системи комунікацій, впровадження цифрових технологій і зміцнення зворотного зв'язку між владою і громадськістю забезпечують підвищення ефективності роботи органів влади.

Таким чином, розвиток ділових комунікацій є необхідною умовою для підвищення продуктивності та якості управління, а також для побудови більш прозорих і відкритих відносин між владою, організаціями та суспільством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії в публічному управлінні

Забезпечення комунікативної взаємодії у системі публічного управління як правило займаються відповідні структурні підрозділи та/або окремі фахівці. Серед таких підрозділів можна виділити: патронатні служби, служби діловодства, персоналу, інші та окремі посадові особи, що виконують їх функції – у частині забезпечення внутрішніх комунікацій; департаменти (управління) інформаційної (комунікативної) політики (діяльності), комунікацій з громадськістю та засобами масової інформації, управління (відділи, сектори) із зв'язків з громадськістю, звернень громадян, з питань внутрішньої політики, прес-служби, прес-центри, прес-секретарі, а також помічники (радники) керівників з питань зв'язків з громадськістю, інші особи – щодо забезпечення зовнішніх комунікацій [27].

У будь-якому разі незалежно від назви та функцій такого підрозділу чи посади фахівця, їх діяльність має спрямовуватися на забезпечення результативної та ефективної комунікативної взаємодії безпосередньо між посадовими особами та структурними підрозділами певного органу публічного управління, а також між ними та громадськістю, бізнесом, іншими органами влади та ґрунтуватися на таких принципах, що мають реалізуватися у процесі комунікацій, а саме:

- донесення до всіх заінтересованих суб'єктів комунікативної взаємодії інформації, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення і

відповідає вимогам: точності, своєчасності, повноти, доступності та корисності;

- презумпція доступності інформації. Вся інформація про діяльність органів публічного управління підлягає широкому оприлюдненню (за винятком інформації з обмеженим доступом спеціальними нормативно-правовими актами);

- максимальна інформаційна відкритість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для широкої громадськості – публікації і обов'язкове розповсюдження важливих документів, за винятком обґрунтованих обмежень;

- заохочення (стимулювання) відкритості управлінських структур;

- пріоритет «громадського інтересу» - законодавчий захист можливості оприлюднення інформації, навіть якщо вона становить виняток (якщо для цього достатньо підстав);

- безкоштовність надання інформації органами публічної влади (за винятком послуг, які не передбачені чинним законодавством або потребують значних витрат) [31].

В публічному управлінні в процесі комунікативної взаємодії також варто дотримуватися вимог щодо якості інформації, яка транслюється. Вона має бути: оперативною та актуальною; достовірною; достатньо повною, всебічною, глибокою; за формою подачі відзначатися простотою, чіткістю; бути достатньою для отримання споживачем і пристосованою для передачі певним комунікативним каналам.

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

Найбільш поширеними формами комунікації в публічному управлінні, зокрема, можна назвати:

- обмін документами;

- наради, співбесіди, засідання робочих груп, переговори;
- збори, сесії, пленуми, конференції;
- індивідуальний прийом співробітників, громадян;
- зустрічі, «круглі столи», семінари, зібрання громадськості;
- публічні дебати, тематичні зустрічі, виїзний прийом громадян;
- звіти на розв'язання проблем, опублікування статистичних даних (у вигляді брошур, буклетів, плакатів тощо);
- оголошення результатів проведених опитувань громадської думки, інших соціологічних досліджень;
- повідомлення у ЗМІ, на веб-сайтах, у соціальних мережах;
- брифінги, прес-конференції, участь у прес-турах;
- публічні (громадські) слухання з важливих проблем соціального життя;
- урочисті події, святкування державних, національних, місцевих, релігійних свят [45].

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

- аналітично-прогностичну – вивчення комунікативного простору і напрацювання на цій основі рекомендацій, методів дій, прогнозування тенденцій, які відбуваються в суспільстві, виявлення комунікативних цілей і стратегічних завдань в організації, передбачення комунікативних проблем і ситуацій;
- планування – визначення основних напрямів роботи із аудиторією, мети, методів діяльності та її матеріального та фінансового забезпечення;
- координуючу – налагодження контактів з іншими підрозділами своєї організації, інформування керівництва тощо;
- адміністративну – встановлення організаційних принципів діяльності підрозділу, управління ним;

- виробничу – планування, виробництво та розміщення матеріалів для веб-сайту, ЗМІ, підготовка матеріалів для виступу, інтерв'ю керівників організації, розробка соціальної реклами, тощо;
- комунікативну – встановлення, підтримання та розвиток зв'язків із громадськістю, ЗМІ, організація та проведення комунікативних заходів, інше;
- консультативно-методичну – надання методичних порад керівництву та працівникам органу публічного управління, його підрозділів та (у разі необхідності) організацій, нижчих за ієрархією [74].

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

На практиці часто виникають питання щодо місця комунікативного підрозділу у структурі організації та його підпорядкування. Як правило, ці підрозділи підпорядковуються безпосередньо керівнику органу публічного управління. Може бути подвійне підпорядкування – керівнику організації та його заступнику, який в комплексі відповідає за внутрішньо організаційні комунікації та/або зв'язки організації з громадськістю [64].

Місце комунікативного підрозділу у структурі певної організації визначається принаймні двома чинниками. По-перше, місцем організації, ступенем її суспільної значущості. Чим більше діяльність певного органу публічного управління стосується загальносуспільних проблем (або проблем, які хвилюють переважну більшість членів певної територіальної громади), тим активнішою є роль її комунікативного підрозділу. Тому, нині вже безумовною є наявність підрозділу чи окремого фахівця по роботі із громадськістю та ЗМІ в органах державного управління та місцевого самоврядування. По-друге, визначальним є обсяг інформації, який циркулює у відповідному комунікативному просторі і стосується, чи може стосуватися. Сфери інтересів цього органу публічного управління, тобто ступенем насиченості комунікативного простору.

З огляду на ці чинники мова може йти про чотири основні моделі позиціонування комунікативного підрозділу у структурі організації. Ключовими параметрами тут є характеристики за осями: «високий – низький» ступінь суспільної значущості організації та «високий – низький» ступінь насиченості комунікативного простору (рис. 2.1).

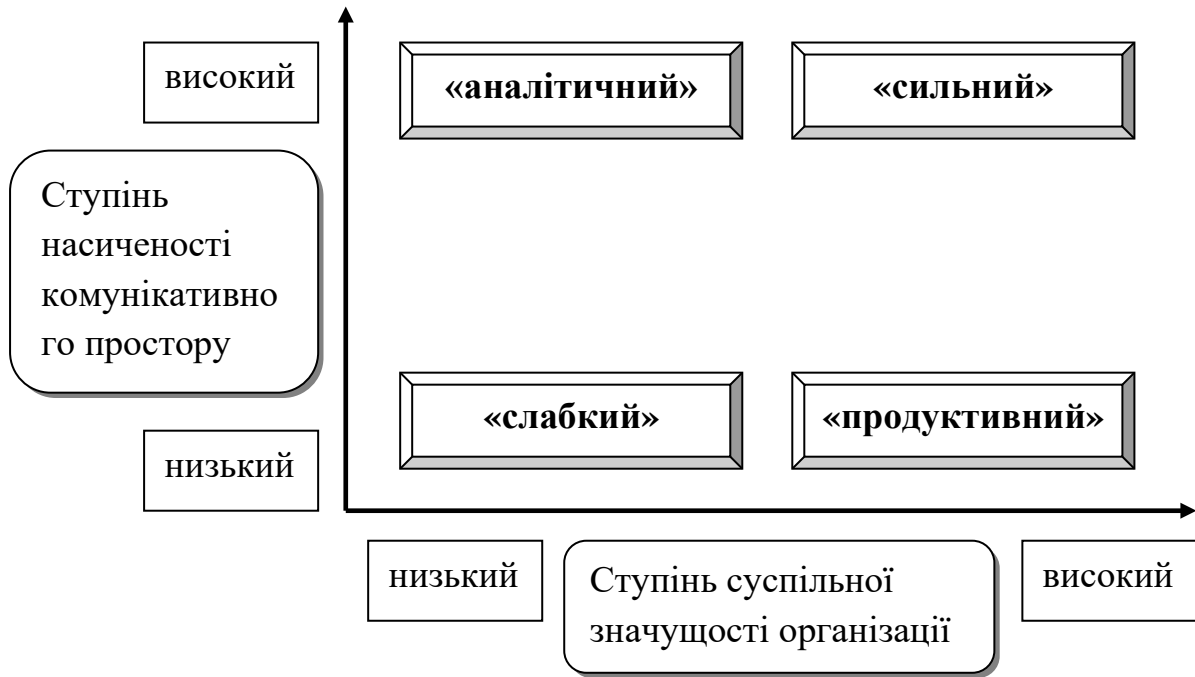


Рис. 2.1. Типи комунікативних підрозділів за їх місцем у структурі організації

Низька суспільна значущість організації і низька насиченість комунікативного простору обумовлюють існування «слабкого» комунікативного підрозділу. Його діяльність не є визначальною для організації, та й зовнішнє середовище не вимагає такого комунікатора. У такому випадку цей підрозділ або не утворюють зовсім, або обходяться одним чи кількома спеціалістами, причому навіть без надання їм відповідного статусу (наприклад, доручають окремому службовцю займатися діловодством або періодично готувати прес-релізи та організувати щорічні прес-конференції-звіти). Тобто, хтось із фахівців іншого профілю має доручення забезпечити внутрішні та зовнішні комунікації.

Низька суспільна значущість організації і висока насиченість комунікативного простору визначають необхідність створення «аналітичного» комунікативного підрозділу, головна увага якого б спрямовувалася на зовнішнє середовище, на вхідну інформацію. Для продукування вихідної інформації достатньо буває однієї одиниці прес-секретаря. Значний обсяг роботи такий підрозділ може виконувати у межах внутрішньо організаційних комунікацій, зокрема в частині забезпечення виконавської дисципліни. Цей підрозділ може підпорядковуватися заступникові керівника організації. Статус такого комунікативного підрозділу достатньо високий.

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

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

адекватний вплив на інших суб'єктів комунікаційного простору організації [30].

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

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

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

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

- блок аналізу та прогнозування, на який би покладалися аналітично – прогностична функція та, у межах окремих завдань, планування координуюча, комунікативна і консультативно-методична;

- блок виробництва матеріалів, який передусім виконує виробничу функцію, частково, комунікативну та консультативно-методичну (у першу чергу це стосується сфери внутрішніх комунікацій);

- блок комунікацій, який передусім виконує комунікативну функції та бере участь у реалізації функцій планування, координуючої, консультативно-методичної.

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

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

Керівник:

- організовує роботу підрозділу у відповідності із цілями та завданнями організації, доручення керівництва;
- забезпечує виконання завдань, покладених на підрозділ згідно із встановленими внутрішніми документами організації функціями;
- інформує керівництво про ситуацію в комунікативному просторі, реальні чи потенційні зміни в цьому просторі, що стосується організації чи сфери її діяльності, вносить пропозиції щодо визначення основних напрямків комунікативної роботи, мети, методів діяльності та матеріального і фінансового забезпечення підрозділу;
- у межах своїх повноважень представляє організацію із громадськими, політичними, профспілковими, релігійними організаціями, ЗМІ, іншими органами публічного управління;
- підпорядковується безпосередньо керівнику організації, або заступникові, який відповідає за роботу апарату органу публічного управління (щодо внутрішніх комунікацій) чи з громадськістю (щодо зовнішніх комунікацій).

Підрозділ аналізу прогнозування:

- здійснює вивчення комунікативного простору та аналіз документообігу установи, публікацій ЗМІ, проводить соціологічні дослідження;
- прогнозує на основі такого аналізу тенденції, які відбуваються в організації, суспільстві, та у сфері, пов'язаній з діяльністю органу публічного управління;
- виявляє комунікативні цілі і стратегічні завдання організації, передбачає комунікативні проблеми і ситуації, розробляє заходи з їх подолання;
- напрацьовує рекомендації, визначає основні напрями роботи із персоналом установи, громадськістю та ЗМІ;

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

- підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Підрозділ виробництва:

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

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

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

- готує матеріали соціальної реклами та забезпечує її виробництво;

- підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Підрозділ комунікацій:

- забезпечує якісний документообіг в установі, підготовку та проведення нарад, інших внутрішньо-організаційних комунікацій;

- забезпечує належний стан соціально-психологічного клімату в організації;

- забезпечує налагодження контактів з іншими підрозділами органу публічного управління з питань діяльності комунікативного підрозділу (наприклад, надання даних для підготовки матеріалів для ЗМІ, участь посадових осіб у прес-конференціях, брифінгах, громадських слуханнях, виїзних прийомах громадян, інших заходах);

- безпосередньо відповідає за встановлення, підтримання та розвиток зв'язків із громадськими, політичними, профспілковими, релігійними організаціями, ЗМІ, іншими органами публічного управління, державними та комунальними організаціями, установами, підприємствами, організацією та

проведення спеціальних заходів, оперативне розсилання матеріалів до ЗМІ тощо;

- організовує розміщення соціальної реклами;
- підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

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

На лідерські позиції органів публічного управління та/або їх посадових осіб у певному комунікативному просторі може впливати багато факторів, пов'язаних насамперед із структурними елементами цього простору. Серед них найбільш значущим, за результатами нашого аналіз, є:

- соціокультурне середовище;
- стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури;
- домінуючі теми повідомлень, пов'язаних із життям адміністративно – територіального утворення, та їх форма;
- конкуренція між суб'єктами, їх мотивація та мета лідерства [13].

Стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури визначає, так би мовити, щодо лідерства в комунікативному просторі. Специфіка цього фактору полягає в тому, що різні суб'єкти комунікативного простору мають різний ступінь доступу до зосереджених на певній території окремих документів та їх масивів, баз і банків даних, результатів інтелектуальної творчої діяльності. Організаційні структури, що забезпечують творення, поширення, споживання інформації

(повідомлень), а також інформаційно-телекомунікаційні структури належать різним власникам [53].

2.2. Аналіз зовнішнього процесу комунікації та системи комунікації у внутрішньому середовищі органі публічної влади (на прикладі Головного управління ДПС у Миколаївській області)

Як і будь-яка організація, Головне управління ДПС у Миколаївській області не може існувати ізольовано. Зовнішні комунікації і ділове спілкування є процесом, який забезпечує обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем [42]. Головне управління ДПС у Миколаївській області взаємодіє з:

- органами Державної влади та місцевого самоврядування;
- з підприємствами, установами, організаціями, які розташовані на території Миколаївської області;
- політичними партіями та об'єднаннями громадян;
- сільськими, селищними і міськими радами, їх виконавчими органами;
- редакціями районних газет, Миколаївською філією концерну радіомовлення, радіозв'язку та телебачення.

Основними комунікативними заходами Головного управління ДПС у Миколаївській області є:

- 1) **Круглий стіл.** Круглий стіл є формою спільного обговорення проблемних ситуацій, ідей між представниками Головного управління ДПС у Миколаївській області та представниками бізнесу.
- 2) **Зустрічі з журналістами.** Начальник ГУ ДПС у Миколаївській області, заступники начальника, керівники самостійних структурних підрозділів зустрічаються з журналістами з метою інформування їх про

нововведення в податковому законодавстві, про обов'язки сплачувати податки, збори, платежі.

3) Прес-конференції. Періодичне керівництвом Головного управління ДПС у Миколаївській області проводяться прес-конференції на яку запрошуються представники ЗМІ для пояснення окремих норм чинного законодавства. Метою такого заходу є обізнаність якомога ширшого кола суб'єктів господарювання щодо норм чинного законодавства [66]..

4) Брифінг. Брифінг – це коротка зустріч Керівництва з журналістами та іншими представниками органів державної влади та груп громадськості. На брифінгах керівництво Головного управління ДПС у Миколаївській області доводить до відома присутніх конкретні факти, рішення.

5) «Гаряча лінія». Здійснюється безпосереднє спілкування керівництва та фахівців Головного управління ДПС у Миколаївській області з громадськістю по телефону.

6) Прийом громадян. У відповідні дні керівництвом та начальниками самостійних структурних підрозділів проводиться прийом юридичних та фізичних осіб Миколаївської області.

Але поряд з цим, Головне управління ДПС у Миколаївській області не достатньо використовую можливість рекламних комунікації, комунікацій з просування послуг та прямого маркетингу, які можна ефективно використовувати в комплексі із засобами PR [63]. Не достатньо уваги приділено соціальній рекламі, яка мала б бути спрямована на підвищення громадської відповідальності перед державою.

За часи воєнного стану різко зросла кількість боржників з податків, зборів, платежів. На мою думку, на це вплинуло не так фінансова неспроможність суб'єктів господарювання, як низький рівень поінформованості. Понад 80 відсотків боржників мають борг до трьох тисяч гривень, але вони впевнено вважають, що в умовах воєнного стану не мають жодних зобов'язань перед державою, в тому числі по сплаті податків.

Спостерігається низький рівень проінформованості громадськості з численними змінами до Податкового кодексу України та до законів України.

Щодо форм доведення інформації, то Головне управління ДПС у Миколаївській області використовує їх в залежності від інформації, яка надається: постійна, періодична, оперативна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Форми доведення інформації від Головного управління ДПС у Миколаївської області до громадськості

Інформація, що надається	Форми та періодичність надання інформації
1. Постійна інформація - структура ГУ ДПС у Миколаївській області, його завдання, адреси, телефони, години прийому	Постійні внутрішні стенди ГУ ДПС у Миколаївській області, веб-сайт ГУ ДПС у Миколаївській області
2. Періодична інформація: - звітні дані про роботу ГУ ДПС у Миколаївській області; - інформація про заплановані заходи	Зустрічі керівництва з суб'єктами господарювання; пресконференції, електронна пошта, надання інформації засобами ЗМІ, використання стендів організації
3. Оперативна інформація: - про проведення «гарячих ліній» - графік прийому суб'єктів господарювання	Радіомовлення, оголошення в місцевих газетах, оголошення на стендах ГУ ДПС у Миколаївській області.

Із бурхливим розвитком інформаційних технологій постала необхідність електронного представництва в мережі Інтернет. Для того, щоб громадськість ставилася з довірою, органи влади повинні надавати інформацію про свою діяльність. Від цього залежать стосунки між владою та громадськістю [25, с. 64].

У воєнний час ситуація може змінюватися дуже швидко, тому оперативність та точність вирішення податкових питань стає ключовою. Це спонукало розвитку різних каналів інформаційної взаємодії, які дозволять платникам отримати інформацію та консультації від податкової служби.

Електронна сторінка стає все більш ефективним комунікаційним каналом. Веб-сайт, як найбільш важливий елемент електронного урядування, є інформатором для суб'єктів господарювання, слугує візитною карткою установи та виступає своєрідною з'єднуючою ланкою між громадянином і службовцем. Це офіційний вебпортал ДПС України ([https:// tax.gov.ua/](https://tax.gov.ua/)) та субсайти областей (субсайт Головного управління ДПС у Миколаївській області <https://mk.tax.gov.ua/>).

Важливо також не втрачати з вигляду можливості соціальних мереж, де податкова служба надає оперативно важливу інформацію та відповіді на запитання.

У першу чергу – месенджер Фейсбуку, звернувшись в особистих повідомленнях на офіційній сторінці (<https://www.facebook.com/tax.mk>) платник оперативно отримує зворотню комунікацію від пресслужби установи.

Ще одним дієвим засобом комунікації є Комунікаційна платформа Головного управління ДПС у Миколаївській області де платники можуть отримати інформаційно-консультативну допомогу в стислі терміни.

Комунікаційна податкова платформа – це ефективний майданчик для якісної комунікації з громадськістю та бізнес-спільнотою нашого регіону. Цей формат спілкування в Миколаївській області запрацював з серпня 2022 року. У центральному апараті ДПС Комунікаційна податкова платформа діє з червня 2020 року.

Мета її створення та функціонування – забезпечення нового формату взаємодії з бізнес-спільнотою, громадськістю та платниками податків, який надає дієву допомогу бізнесу в оперативному розв'язанні актуальних питань

застосування податкового законодавства, контроль за виконанням якого покладено на органи ДПС України.

Крім того, через платформу можна звернутися із пропозиціями щодо необхідності проведення певних заходів за визначеною тематикою між податківцями та бізнес-спільнотою.

Саме для зв'язку з учасниками платформи Миколаївщини створено окрему скриньку, на яку можна надсилати звернення: mk.ikc@tax.gov.ua.

Комунікаційна податкова платформа Головного управління ДПС у Миколаївській області наразі використовує всі потенційні можливості для підтримки бізнесу в умовах дії воєнного часу та відкрита до діалогу й цілковитої взаємодії з інститутами громадянського суспільства, бізнес-асоціаціями, що представляють інтереси платників податків.

Ефективними каналами комунікації в умовах війни є:

Електронні сервіси дозволяють платникам податків отримувати інформацію та виконувати необхідні дії в електронному вигляді, не відвідуючи податковий орган. Це особливо важливо в умовах, коли пересування людей обмежене або неможливе.

Електронний кабінет платника податків (<https://cabinet.tax.gov.ua/>)

Мобільний застосунок "Моя податкова", який дозволяє платникам податків отримувати актуальну інформацію про свої податкові зобов'язання та можливості, а також виконувати необхідні дії в електронному вигляді.

Чат-бот ДПС «StopViolationBot». Цей сервіс для громадян запущений ДПС України з липня 2022 року. Мета - забезпечення контролю за діяльністю суб'єктів господарювання сфери торгівлі та громадського харчування.

Для узагальнення стану організації Головного управління ДПС у Миколаївській області влучним є твердження, що досягнення взаєморозуміння і співпраці організації з громадськістю потребує як мінімум трьох умов: забезпечення адекватного інформування всієї громадськості і її окремих груп, організація ефективного зворотного зв'язку, залучення

громадськості до обговорення і прийняття рішень, пов'язаних з інтересами різних соціальних груп [39, с.73].

«Канали зв'язків за допомогою яких організація взаємодіє з внутрішніми цільовими групами називають внутрішніми комунікаціями. Дані ділові комунікації стосуються як управлінь, відділів, секторів, установи загалом, так і кожного окремого працівника. Внутрішні комунікації є засобами створення демократичної установи, метою якої є досягнення гармонії» [6].

Для того, щоб робота Головного управління ДПС була ефективною необхідно, передусім, створювати та налагоджувати внутрішні ділові комунікації в установі. Вдало визначена внутрішня комунікація сприяє покращенню мікроклімату, внаслідок чого персонал більш ефективніше виконує свою роботу.

«Основою управління внутрішніми комунікаціями є здійснення впливу на працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення та передавання ними своєчасної інформації» [83, с. 28].

Система внутрішніх ділових комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії всіх її видів та типів.

Б. Адамс виокремлює такі види комунікацій:

- формальні – обговорення між співробітниками робочих процесів, що визначаються організаційною структурою установи;
- неформальні – спілкування між колегами, як між друзями, на різну тематику, або ж канал поширення пліток;
- вертикальні – зверху вниз і знизу вгору;
- горизонтальні – обмін інформацією між управліннями, відділами [2, с.147].

Важливим процесом здійснення комунікацій в органах влади є не вибір найбільш вдалого виду комунікації, а комплексне їх поєднання.

Горизонтальні комунікації в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області здійснюються шляхом запитів з боку керівників

відділів про надання їм необхідної інформації, а також шляхом обміну інформацією між підрозділами.

При здійсненні горизонтальних комунікацій зворотний зв'язок здійснюється у вигляді взаємного обміну інформацією та спільного вироблення рішень.

Результатом горизонтальних комунікацій є покращення або погіршення роботи учасників комунікаційного процесу, в залежності від отриманої ними інформації. Якщо дана інформація була актуальною і достовірною, то вона повинна допомогти співробітникам установи в роботі. Якщо ж інформація була недостовірною, то вона може зашкодити роботі, призвести до несвоєчасного виконання завдань у зв'язку з дублюванням зайвих дій.

Розвиток горизонтальних зв'язків установи розкриває нові можливості для співробітників, - це насамперед, формування власного бачення діяльності установи та усвідомлення своєї ролі в ній [86, с. 80].

Вертикальні комунікації – це зв'язок між керівництвом організації і керівниками управлінь, відділів, секторів, а також між керівниками і їх підлеглими.

Вертикальні комунікації між керівництвом організації та керівниками підрозділів здійснюються в двох напрямках.

По низхідному механізмі інформація від керівництва надходить до керівників підрозділів у форму щоденних запитів про хід виконання робіт і отриманні від них поточної інформації.

По висхідній – керівники підрозділів спрямовують керівництву організації доповіді про свою роботу і надають звіти про виконання доручених їм завдань. Що стосується вертикальних комунікацій між керівниками відділів і їх підлеглими, то вони також здійснюються у формі запитів про хід виконання робіт з боку керівників відділів і надання звітів з боку працівників. При цьому по низхідному механізмі керівниками може передаватися інформація, яка виходить безпосередньо від них, а також можуть передаватися розпорядження керівництва організації.

Зворотній зв'язок при здійсненні вертикальних комунікацій проявляється у вигляді передачі підлеглими керівникові того, як вони мають намір вирішувати проблему. Результатом вертикальних комунікацій є виконання наказів і розпоряджень, які надійшли зверху [78].

Поширеними є діагональні комунікації – це зв'язок керівників відділів з працівниками, які не перебувають в їх підпорядкуванні і зв'язок співробітників з іншими керівниками. Зворотним зв'язком при діагональних комунікаціях є обмін інформацією між різними відділами, а результатом – зміна діяльності відділів внаслідок отриманого розпорядження або інформації.

Всередині відділу комунікаційні процеси протікають за схемою «всеканальної» комунікативної мережі. Крім того, в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області існують ще й неформальні комунікації. Вони здійснюються в рамках різних груп, що виникають між працівниками організації внаслідок особистих прихильностей та симпатій.

Отож, як стверджує В. Годин, «внутрішні комунікації забезпечують взаємодію між усіма ланками управлінського процесу, управліннями, відділами, окремими особами в процесі особистих контактів чи обміну документацією» [14, с. 60]. Внутрішні комунікації поділяються на три групи:

- друковані;
- технологічні;
- персональні.

Кожен з цих видів має свої особливості (див. Додаток А). Організаціям властиве комплексне їх застосування, тобто утворення цілої системи внутрішніх комунікацій, так як не існує такого типу внутрішньої комунікації, який охопив би усі цільові групи.

Хоча розвиток технологій призвів до вдосконалення форм взаємозв'язку, але в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області все ще переважають друковані засоби зв'язку під час первинного внутрішнього

спілкування. Серед них дошки посадові інструкції, інформаційні листи, накази, звіти, розпорядження, положення Головного управління ДПС у Миколаївській області, положення управлінь, відділів, секторів тощо.

Накази і розпорядження використовуються при вертикальних низхідних комунікаціях, а звіти і доповіді – при вертикальних висхідних та при горизонтальних комунікаціях.

Із технологічних засобів комунікацій у Головному управлінні ДПС у Миколаївській області застосовується телефонний зв'язок, комп'ютер, факс, e-mail, офіційний сайт Головного управління ДПС у Миколаївській області.

Важливе місце серед внутрішніх комунікацій в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області займають персональні комунікації, які представлені різноманітними засобами. При цьому адресатами можуть бути окремі працівники, сектори, відділи, управління або й саме Головне управління ДПС у Миколаївській області.

Персональні комунікації в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області здійснюються в таких формах:

- збори персоналу;
- проведення нарад;
- колегії;
- спільне проведення культурних заходів тощо.

Оперативні наради проводяться в Головному управлінні ДПС Миколаївській області з метою координації діяльності заступників начальників головного управління та відокремлених структурних підрозділів:

- керівник Головного управління ДПС у Миколаївській області проводить оперативні наради зі своїми заступниками, керівниками самостійних структурних підрозділів, територіальними органами, керівниками підприємств, установ, організацій Миколаївської області;

- заступники начальника Головного управління ДПС відповідно до розподілу обов'язків – з керівниками структурних підрозділів,

територіальними органами, керівниками підприємств, установ, організацій Миколаївської області.

Напередодні проведення наради особи, які відповідальні за її організацію подають керівникові порядок денний, список запрошених та довідкові матеріали. Безпосередньо перед початком наради здійснюється реєстрація учасників, після чого пишеться протокол та доводиться до виконавців доручення.

Регулярність проведення та пряме спілкування співробітників роблять наради ефективним комунікаційним засобом. Ключовим моментом поліпшення внутрішніх комунікацій є пряма взаємодія між керівництвом та підлеглими.

З метою обговорення та координації розгляду важливих питань діяльності утворюються колегія Головного управління ДПС у Миколаївській області у складі керівника, його заступників та керівників структурних підрозділів. Рішення колегії приймається за допомогою відкритого голосування присутніх на засіданні членів колегії. Лише в окремих може бути проведене таємне голосування.

За рішенням колегії оформляється протокол, який слугує підставою для видання керівником відповідного розпорядження. Спільне проведення культурних заходів зміцнює канали комунікації в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області та дає змогу поспілкуватися керівникам з підлеглими у неформальній обстановці.

Обмін інформацією при такій невимушеній атмосфері не лише згуртовує колектив, а й дає змогу зібрати нову інформацію про працівників, оцінити наявний стан речей з іншого ракурсу.

Поряд з використовуваними видами та типами комунікації існують ще й комунікаційні технології управління персоналом притаманні Головному управлінню ДПС у Миколаївській області (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Координація технологій в системі управління персоналом Головного управління ДПС у Миколаївській області.

Комунікації в системі підбору, відбору та найму персоналу включають в себе:

- комунікації з кандидатами в процесі підбору на вакантну посаду;
- співбесіди в процесі відбору;
- аналіз інформації про кандидатів, як усної, так і письмової;
- контакти з керівниками підрозділів, в які здійснюється підбір персоналу.

Комунікації в процесі формування корпоративної культури управління включають:

- інформування про цілі та цінності управління;
- забезпечення зворотного зв'язку зі службовцями.

Корпоративна культура призводить до узгодженості орієнтирів та прагнень працівників установи. З її допомогою об'єднання людей стають міцними колективами.

Наступним аспектом здійснення комунікацій є конфліктні ситуації. На думку Н. Довгань, конфлікт у публічному управлінні являє собою процес спілкування, коли одна сторона відчуває, що інша протистоїть її інтересам, загальній меті [29, с. 4].

Комунікації при управлінні конфліктами включають в себе:

- конфлікти з учасниками конфлікту;
- аналіз інформації, отриманої з різних джерел про суть конфлікту;
- діалогів в процесі вирішення конфлікту.

Комунікації в процесі взаємодії керівників і підлеглих здійснюються у такі способи:

- інформування підлеглих збоку керівництва;
- звітування підлеглих;
- обговорення завдань та шляхів їх вирішення;
- розробка правил дистанційного і особистого спілкування.

Керівники Головного управління ДПС у Миколаївській області віддають розпорядження персонально у категоричній та локальній формі, що не створює двозначностей.

Комунікації управління поведінкою персоналу включають:

- розробка письмових стандартів поведінки персоналу;
- бесіди з порушниками дисципліни;
- підготовка документів за результатами дисциплінарного аналізу.

Ще одним технологічним аспектом здійснення комунікацій є зміни, які відбуваються в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області.

До складу комунікацій проведення організаційних змін входять:

- інформування про організаційні зміни: бесіди з персоналом, з керівниками, підготовка наказів та інформаційних листків;
- бесіди зі співробітниками, які чинять опір організаційним змінам.

Тобто, Головному управлінню ДПС у Миколаївській області притаманні власні технології комунікацій, хоча вони й не вирізняються

своєю оригінальністю. Дані списки не є вичерпними, так як все залежить від конкретної ситуації.

З метою виявлення слабких сторін у здійсненні ділових комунікацій в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області мною було проведено Інтернет-опитування за допомогою форми-анкети (Див. Додаток Б).

Анкету було відправлено електронною поштою в кожний структурний підрозділ.

В опитуванні взяли участь тридцять п'ять співробітників. З метою отримання більш достовірної інформації анкетування проводилося анонімно.

Відповіді на запитання показали, що більшість співробітників вважають ділові комунікації Головного управління ДПС у Миколаївській області ефективними – так відповіли 60,0 % опитаних. Та все ж 40 % службовців вважає комунікації недостатньо ефективними. Вважаю за позитивне те, що жодний службовець не проголосував за неефективність комунікацій в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області. 50 % керівники управлінь, відділів, секторів (категорія Б) вважає ділові комунікації ефективними, 50 % - недостатньо ефективними, підлеглі службовці (категорія В) 66,7 % опитаних вважають комунікації ефективними, 33,3 % - недостатньо ефективними. Це свідчить, що керівний склад Головного управління ДПС більш вимогливі і їх менше влаштовує рівень комунікації який існує на сьогодні в організації (рис. 2.3).

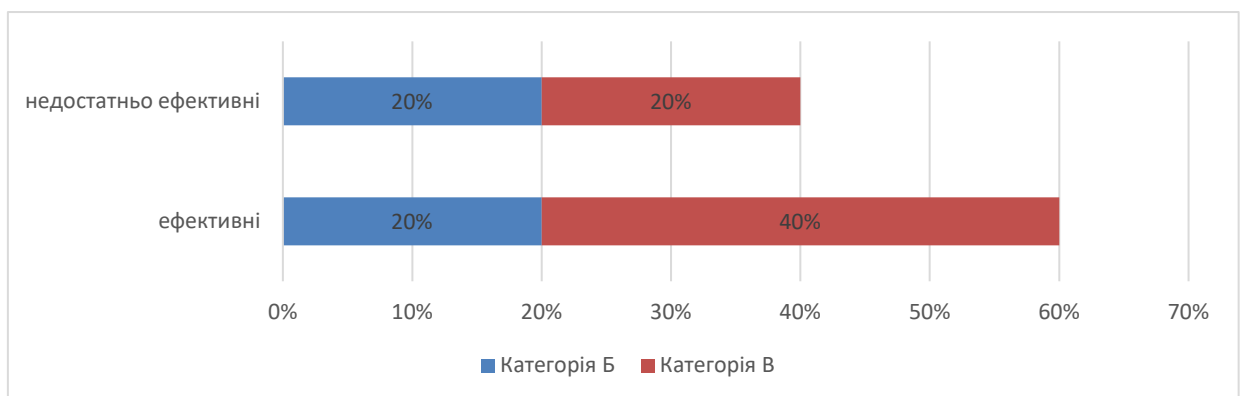


Рис. 2.3. Ефективність ділових комунікацій в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області, за думкою опитаних службовців, %

Для більшості службовців ефективною є письмова комунікація. Уподобання, на мою думку, пов'язані з тим, що це хороший метод оповіщення відразу всіх зацікавлених осіб, що дозволяють передавати одразу великі обсяги інформації, яку складно сприймати після першого ознайомлення.

Письмова комунікація дозволяє повторно звернутися до інформації. Однак при письмовій комунікації немає можливості обмінятися думками. Саме тому 31,4 % опитаних службовців вважають найбільш ефективною усну комунікацію. Усна комунікація дає можливість негайного зворотного зв'язку і обміну думками. Найменш ефективними, за думкою опитаних, є технологічні комунікації. Це пов'язане з їх низьким рівнем використання в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області (рис. 2.4).

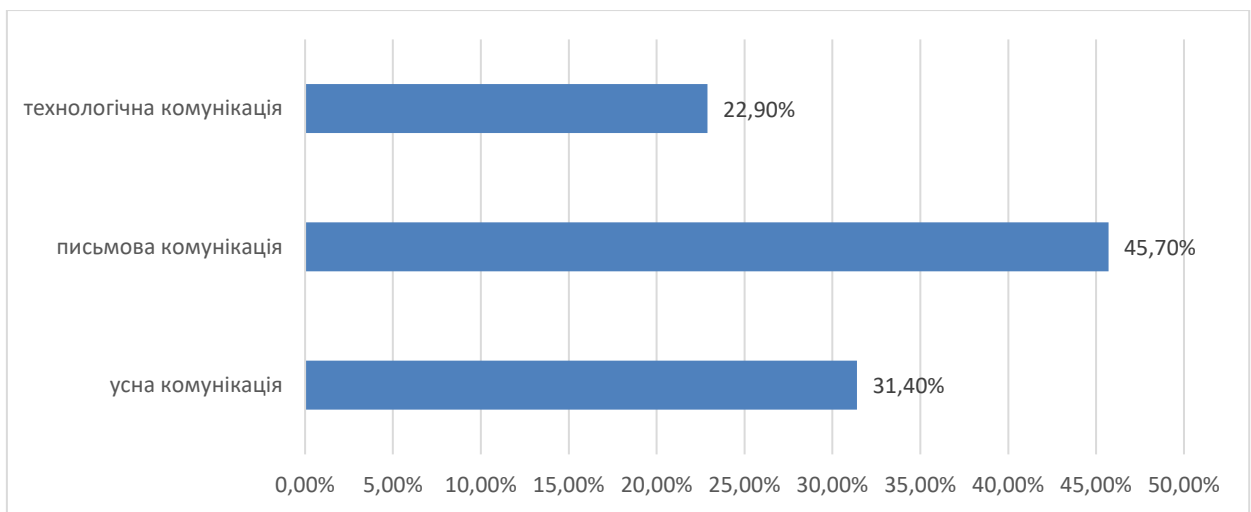


Рис. 2.4. Ділова комунікація, яка є найбільш ефективною в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області, за думкою опитаних службовців, %

Наступне питання анкети дало змогу виявити домінуючий характер комунікацій, 54,3 % опитаних вважає домінуючим формальне спілкування між співробітниками, це обмін діловою інформацією між підрозділами і службовцями, отримання доручень від керівництва і звіти керівникам про виконану роботу. Неформальне спілкування підтримало 45,7 % співробітників, які взяли участь в опитуванні (рис. 2.5).

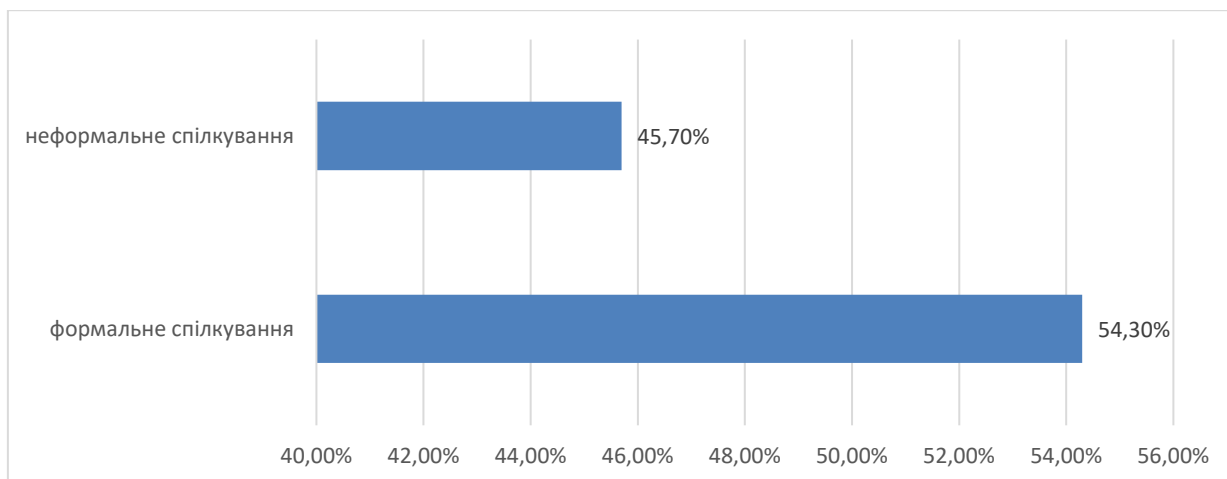


Рис. 2.5. Найбільш ефективне ділове спілкування в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області, за думкою опитаних службовців, %

Відповідаючи на шосте питання більшість опитаних - 80,0 % відповіли, що керівництво інформує персонал про проведення заходів в залежності від того, які зміни має намір проводити, 20,0 % службовців відповіли, що рідко інформує. Найохочіше керівництво повідомляє про зміну режиму роботи і зовсім негативно ставиться до скорочення чисельності працівників (рис. 2.6).

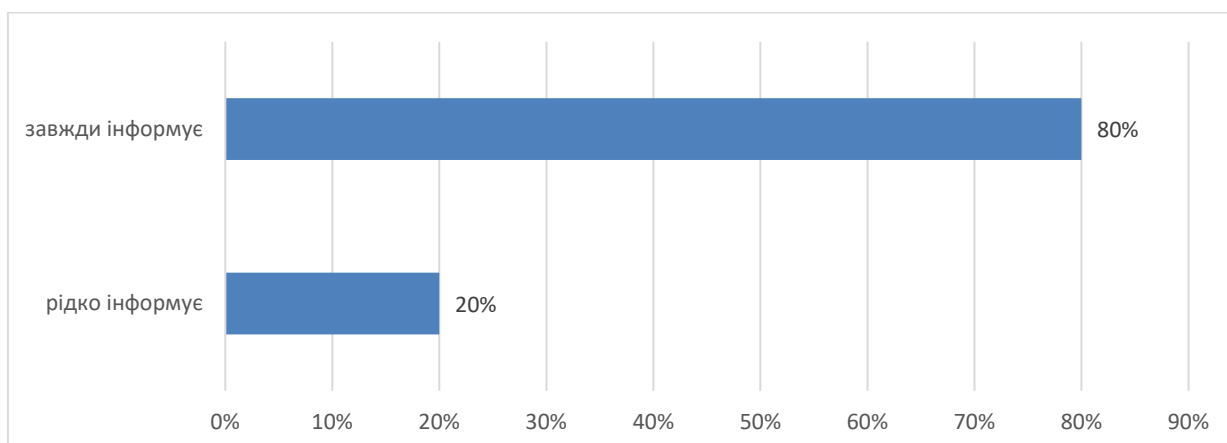


Рис. 2.6. Ефективність інформування керівництвом Головного управління ДПС у Миколаївській області персоналу про проведення заходів в залежності від того, які зміни має намір проводити, за думкою опитаних службовців, %

При проведенні організаційних змін керівництво Головного управління ДПС у Миколаївській області повідомляє керівників самостійних структурних підрозділів, а ті, в свою чергу, повідомляють про це своїм підлеглим.

82,9 % службовців завжди мають доступ до потрібної їм інформації, 17,1 % службовців тільки іноді отримують доступ до тієї інформації, яка їм необхідна в поточний момент. Це призводить до того, що частина інформації стає неактуальною, а її несвочасне отримання знижує ефективність роботи персоналу (рис. 2.7).

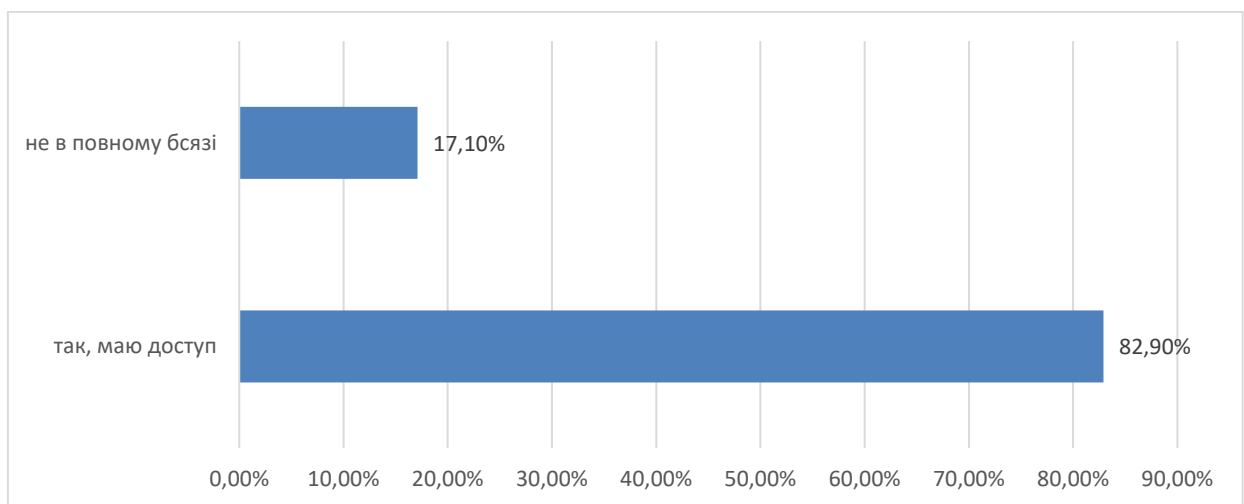


Рис. 2.7. Доступ до потрібної робочої інформації в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області, за думкою опитаних службовців, %

Практика доводить, що співробітники з повною віддачою будуть виконувати свої обов'язки в тому випадку, коли володітимуть необхідною для вирішення справ інформацією та братимуть активну участь у житті організації.

60,0 % опитаних вважають, що більше їхнього робочого часу займають комунікації у внутрішньому середовищі організації, тобто комунікація з керівництвом та колегами. 40,0 % опитаних вважають, що більшість їхнього робочого часу приділено зовнішнім комунікаціям. На мою думку, це може

бути обумовлено різним посадовим обов'язкам в різних структурних підрозділах (рис. 2.8).

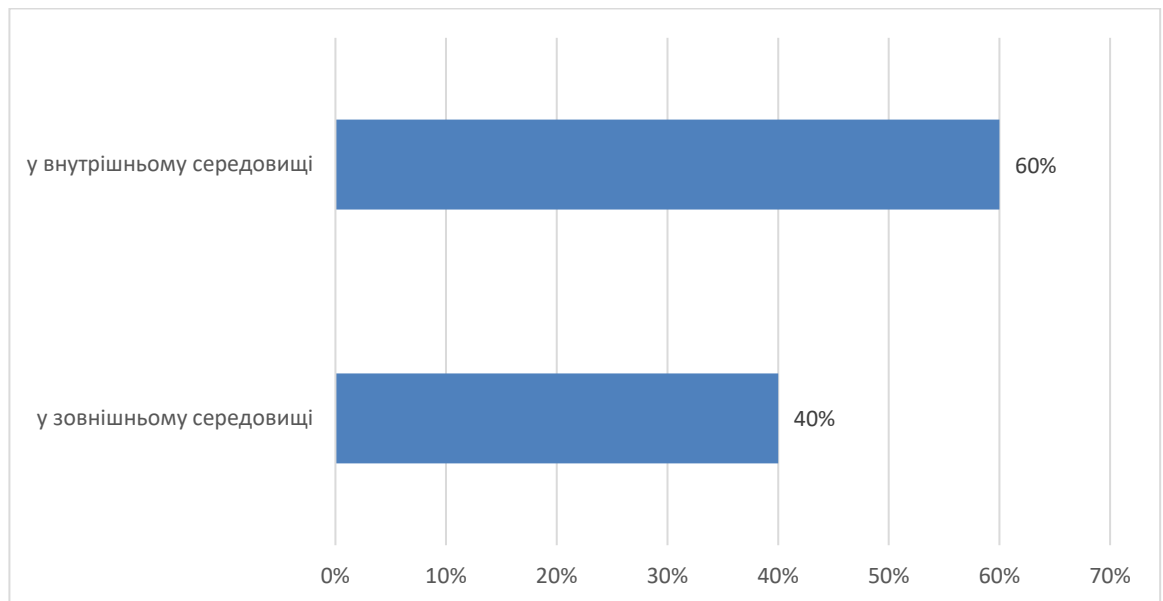


Рис. 2.8. Місце комунікацій в зовнішньому та внутрішньому середовищі Головного управління ДПС у Миколаївській області, за думкою опитаних службовців, %

У наступному розділі надано рекомендації щодо розвитку і вдосконалення комунікації в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області.

Висновки до розділу 2

Забезпеченням комунікативної взаємодії у системі публічного управління зазвичай займаються відповідні структурні підрозділи та/або окремі фахівці. Їх діяльність має спрямовуватися на забезпечення результативної та ефективної комунікативної взаємодії певного органу публічного управління з громадськістю, бізнесом, іншими органами влади і

ґрунтуватися на визнаних принципах відкритості публічної влади, що мають реалізовуватися під час комунікативних заходів.

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

Комунікативні підрозділи та окремі фахівці незалежно від масштабу їх діяльності у процесі забезпечення комунікацій органу публічного управління мають виконувати такі ключові функції: аналітично-прогностичну, планування, координуючу, адміністративну, виробничу, комунікативну, консультативно-методичну.

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

На лідерські позиції органів публічного управління та/або їх посадових осіб у певному комунікативному просторі може впливати багато факторів, пов'язаних насамперед із структурними елементами цього простору. Серед них найбільш значущим, за результатами нашого аналіз, є:

- 1) соціокультурне середовище;
- 2) стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури;
- 3) домінуючі теми повідомлень, пов'язаних із життям адміністративно-територіального утворення, та їх форма;
- 4) конкуренція між суб'єктами, їх мотивація та мета лідерства.

Ділові комунікативні відносини Головного управління ДПС у Миколаївській області є багатогранним процесом, що передбачає налагодження комунікацій з внутрішньою аудиторією – публічними службовцями / посадовими особами Головного управління ДПС у Миколаївській області та із зовнішньою аудиторією – суб'єктами господарювання, ЗМІ, іншими органами влади.

Попри те, що керівництво Головного управління ДПС у Миколаївській області докладає значних зусиль для підвищення ефективності комунікацій, про що свідчать часті зустрічі з представниками бізнесу, використання нових комунікативних технологій (телеконференції, інформування через Facebook), організація спільного відпочинку для працівників Головного управління ДПС у Миколаївській області, наповнення та взаємодія через веб-сайт, все ж існують певні недоліки. Зокрема існує необхідність приділяти більше уваги комунікаційній діяльності окремим структурним підрозділам.

Аналіз отриманих з анкетування публічних службовців даних показав, що на сьогодні інформаційна та ділова комунікативна політика в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області є доволі ефективною, але є ще до чого прагнути. Однією з причин недостатньої ефективності ділової комунікації є недостатня або ж несвоєчасна поінформованість персоналу.

У зв'язку з цим необхідно здійснити пошук інноваційних методів і технологій покращення задоволення ділових комунікативних потреб, як публічних службовців, так і громадськості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Шляхи удосконалення ділової комунікації в органах публічного управління

У найбільш послідовній і повній формі концепція якісного управління може бути на локальному рівні, оскільки саме тут кінцевий результат найбільшою мірою залежить від здатності територіальних органів влади, громадянського суспільства і представників бізнесу налагодити ефективний діалог, домогтися максимально можливого рівня взаємодії у процесі суспільно важливих проблем.

На жаль, в даний час склалася ситуація, при якій як у внутрішніх, так і в зовнішніх комунікативних зв'язках були виявлені певні недоліки.

З метою ефективності функціонування ділового спілкування було розроблено ряд рекомендацій задля їх усунення.

Метою підвищення культури ділового спілкування мають стати задоволення інформаційно-комунікативних потреб громадськості, організаційних зв'язків та залучення громадян до участі в управлінні державними справами.

Маємо створювати умови для задоволення, з одного боку, інформаційно-комунікативних потреб громадськості і процесів інформаційного обміну на відповідній території, а з іншого, – інформаційних потреб, які виникають у процесі взаємодії органів публічної влади між собою.

Розглянемо дані рекомендації, проаналізувавши виявлені недоліки, але спочатку згрупуємо розроблені рекомендації у блок схему (рис. 3.1).

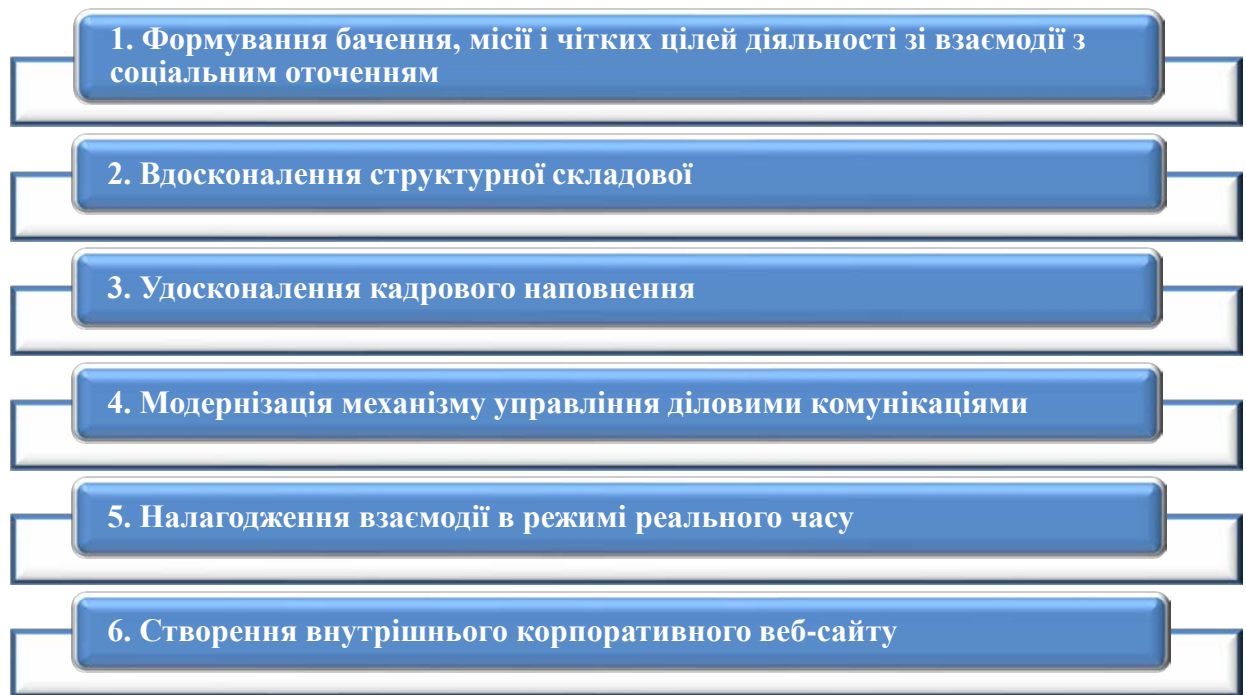


Рис. 3.1. Напрямки підвищення культури ділового спілкування в діяльності Головного управління ДПС у Миколаївській області

Розглянемо наведені в блок схемі рекомендації більш детально.

1. Необхідність формування бачення, місії і чітких цілей діяльності зі взаємодії з соціальним оточенням.

Як показує практика, дані етапи не враховуються, свої дії сектор інформаційної взаємодії спрямовують на вирішення своїх поточних завдань. Ця зневага може призвести до значних негативних наслідків для процесу розвитку комунікативних процесів.

У цьому сенсі науковий інтерес має визначення основної мети ділової комунікації, що дає нам філософський словник досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента [11].

Визначають цілі формування організаційних зв'язків, відносин і комунікативних процесів, слід враховувати необхідність збереження індивідуальності суб'єкта.

На відміну від пропаганди Головне управління ДПС у Миколаївські

області не повинно нав'язувати громадськості певну думку, а з урахуванням її потреб і інтересів досягти соціального партнерства.

З урахуванням вищезазначеного доцільно розробити стратегію роботи з громадськістю. Це призведе до зростання престижу та збільшення довіри населення.

2. Вдосконалення структурної складової.

Істотні недоліки властиві структурі Головного управління ДПС у Миколаївській області, де комунікативні функції (відповідно до безпосередніх службових обов'язків) покладено на один з секторів – сектор взаємодії, в якому працюють лише два фахівця.

З урахуванням того, що інформація сьогодні є стратегічним ресурсом, а обмін нею – основа успішної діяльності установи, вважаю за необхідне створення відділу ділової комунікації, з підпорядкованим сектором.

Необхідність такого перейменування за сучасних умов мало б позитивний ефект в суспільстві, по-перше, термін комунікації більш зрозумілий для пересічних громадян, по-друге, PR у свідомості громадян часто пов'язується з так званими брудними технологіями [16].

«Показовою є структура підрозділів з інформаційної діяльності країни, що визнана світовим лідером щодо взаємодії влади з громадськістю, – США. Загалом урядові інформаційні служби США складаються з двох підрозділів: один вирішує поточні, щоденні справи, інший – зайнятий довгостроковим плануванням. Френсіс Зайтель у наведеній ним таблиці організаційної побудови бюро громадських відносин Департаменту США описує його функціональні складові – служби, а саме: виконавчого директора; відносин з пресою; публічних програм; суспільно комунікацій; аналізу громадської думки і планування» [67, с. 105].

Організаційна структура Бюро справ Державного департаменту США демонструє приклад функціональної структури підрозділу, що здійснює комунікативну діяльність.

Необхідно звернути увагу, по-перше, на назву – офіс комунікацій (а не зв'язків з громадськістю), по-друге, на наявність офісу аналізу громадської думки і планування, офісу програм для громадськості і окремого офісу зв'язків з пресою. Як бачимо, головною діючою особою тут виступає громадськість, яка не ототожнюється з пресою або політичними партіями.

На мою думку, оптимальною є наявність відділу комунікації, до складу якого входив би ще й сектор:

1. Відділ моніторингу громадської думки і планування (стратегічні комунікації);
2. Сектор управління інтеграційними комунікаціями та інформаційного забезпечення (тактичні комунікації) (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема організаційної структури служби комунікації Головного управління ДПС у Миколаївській області

Важливо, щоб підрозділ комунікації займав гідне місце в структурі, аби його функціональні обов'язки відокремлювалися від обов'язків інших підрозділів.

3. Удосконалення кадрового наповнення.

Серед інших недоліків роботи Головного управління ДПС у Миколаївській області, є те, що відповідальні за комунікації не йдуть далі техніків комунікації. Д. Макнамара наводить схему комунікації, яка містить шість основних етапів руху інформації: повідомлення, ЗМІ, отримання інформації, засвоєння інформації, збереження та вплив інформації на громадськість. Але фахівці часто зосереджуються тільки на перших двох етапах процесу комунікації. Мабуть, саме тому американські вчені Д. Грунінг та Д. Дозіер запропонували використовувати два терміни – «техніки комунікації» і «менеджери комунікації» [76, с. 112]. Якщо техніки готують інформаційні бюлетені, забезпечують публіциті (вони й автори, і редактори, і проектувальники, і організатори), то менеджери – ідентифікують інформацію, втілюють стратегію впливу (планують ділові комунікації, щоб досягти бажаних результатів). Менеджери йдуть далі завдань техніків і інформування, визнаючи комунікацію як двосторонній процес, оскільки розуміння потреб потенційних клієнтів є його істотним елементом. Саме менеджери повинні управляти комунікацією, вміти розробляти стратегію і бачити шляхи досягнення результатів комунікативної діяльності. Лише за таких умов, можна досягти бажаного партнерства між Головним управлінням ДПС у Миколаївській області та представниками різних груп громадськості. Перехід з режиму «технік» в режим «менеджер» потребує удосконалення комунікативних вмінь та навичок.

4. Модернізація механізму управління діловими комунікаціями.

Сутність удосконалення механізму управління комунікацією Головного управління ДПС у Миколаївській області полягає в організаційно-функціональному упорядкуванні діяльності у сфері зв'язків з громадськістю шляхом упровадження маркетингової ідеології – MPR. Іншими словами, пропонується «вбудувати» такий елемент, як MPR. Сьогодні у владних структурах вже функціонують підрозділи, що виконують комунікативні функції. Однак, як вже зазначалося, їх переважна більшість, в тому числі й Головне управління ДПС у Миколаївській області більшою мірою

орієнтуються лише на інформування громадськості, що значно знижує їх потенціал. Основний недолік полягає в тому, що державні службовці виконують лише передбачені положеннями про управління і посадовими інструкціями службовців завдання щодо передачі повідомлень (інформування). На них не покладаються обов'язки щодо моніторингу громадської думки і проведення досліджень щодо задоволеності (зовнішніх реципієнтів) діяльністю, задоволеності співробітників характером своєї роботи. MPR-підхід допоможе виправити таку ситуацію, спрямувавши PR діяльність Головного управління ДПС у Миколаївській області на споживача послуг, забезпечивши інформаційним повідомленням найбільш точне досягнення цільових адресатів, що дозволить підвищити ефективність взаємодії. Порівняння інтегрованих комунікацій з традиційними комунікативними засобами дозволяє таким чином оцінити переваги даного підходу [70, с. 21]:

- планування програм щодо взаємодії з громадськістю розпочинається з досліджень комунікації зі споживачами, тоді як звичайні комунікативні програми – з цілей;

- максимально враховують поведінку споживачів і тенденції розвитку інформаційної взаємодії, «оберегаючи» споживачів публічних послуг від інформаційного перевантаження і потоків неузгодженої інформації, спрямовуючи на адресу споживачів і узгодженні сигнали, що досягають цілі;

- важливе місце відводиться управлінню контактами, заснованому на безперервному пошуку зручного часу, місця або ситуації для взаємодії з потенційним споживачем;

- виключає неефективні канали комунікації на етапі комунікативного планування;

- дозволяє Головному управлінню ДПС у Миколаївській області перейти від монологу до діалогу і зробити цей процес операційно-безперервним;

– дозволяє об'єднати стратегію PR з дослідницькими, рекламними програмами, програмами з просування послуг і прямого маркетингу в єдину комунікативну стратегію, досягаючи синергетичного ефекту і посилюючи ефективність комунікацій [8].

Тому варто звернути увагу на комплексне застосування маркетингових інструментів з метою покращення комунікативної діяльності.

5. Налагодження взаємодії в режимі реального часу.

В ході здійснення аналізу комунікативної діяльності було встановлено, що рівень взаємодії з громадськістю в режимі реального часу – низький. Для реалізації обміну інформацією між владою і громадськістю та налагодження партнерських стосунків між ними постає необхідність у забезпеченні влади необхідними інформаційними технологіями, адже не в усіх державних службовців на персональних комп'ютерах є доступ до мережі Інтернет. Запити, які надходять з допомогою технологічних засобів мали б відпрацьовуватися значно швидше, а через обмежений доступ до офіційної пошти, взаємодія з громадськістю відбувається по принципу письмової комунікації [9]. Відповідний структурний підрозділ роздруковує запит і направляє до адресату. Також рекомендується ведення на офіційному сайті Головного управління ДПС у Миколаївській області форматів для обговорення прийнятих рішень, проектів документів, актуальних питань, що стосується діяльності даного органу та надання можливості для реєстрації відвідувачів з метою ведення статистики відвідувань та підтримки функції зворотного зв'язку. Дану мету уже переслідує створена сторінка в соціальних мережах, а також з метою формування й підтримки позитивної громадської думки, досягнення бажаної поведінки громадськості рекомендую організувати такий PR-захід, як віртуальні інтернет-конференції із залученням ЗМІ. За допомогою цього виду конференцій можна досягнути високої демократичності, можливості ставити уточнюючі запитання та змінювати напрямок дискусії, а також постійності, доступності та довготерміновості [85, 88, 89].

6. Створення внутрішнього корпоративного веб-сайту.

Проведене опитування показало, що внутрішні ділові комунікації потребують певних змін. Однією із основних причин якої є недостатня або ж несвоєчасна проінформованість персоналу. З метою покращення даної ситуації вважаю за необхідне створити внутрішній корпоративний веб-сайт. На відміну від офіційного веб-сайту Головного управління ДПС у Миколаївській області, аудиторією внутрішнього є лише співробітники організації.

Його перевагами є те, що працівники установи будуть безпосередньо залучені в процес спілкування. Також, можна буде розмістити великий масив інформації, яка одразу буде доступною для всіх співробітників. Йдеться насамперед про розміщення дошки оголошень, створення форумів та опитувань. За допомогою проведення опитувань буде можливість збирати ідеї, дізнатися про проблемні сторони діяльності тощо. Форуми ж створять платформу для спілкування на різні тематики, зокрема і внесення пропозицій та побажань, впливаючи на діяльність колективу [10].

Даний ресурс, при правильній його подачі, дозволить ефективно керувати настроями і мотивацією всього колективу, зробивши його дружною командою.

Отож, за умови реалізації цих заходів стає можливим створення дієздатної системи ділового спілкування колективу, що реагує на зміни потреб суспільства, організовує його ефективний розвиток.

Важливо визначити, що ефективність діяльності будь-якої організації визначається її кадровим наповненням. У сучасних умовах необхідна підготовка нової генерації працівників, які змогли б спрямувати комунікації на досягнення цілей.

Помилковим є той факт, що комунікативними вміннями та навичками повинні володіти лише працівники інформаційних відділів. Тому, вважаю за

необхідне розглянути можливі шляхи формування та вдосконалення комунікативної компетентності колективу.

Досвід розвинених країн свідчить, що консультації з громадськістю є інструментом формування політики, технологією якою мають володіти всі службовці.

Побудову демократичного суспільства, успішна діяльність місцевих органів влади певною мірою залежить від професіоналізму та компетентності державних службовців, які є не просто працівниками, а особами, що представляють владу і виступають від її імені [72, с. 14].

В умовах реформ постає необхідність прийняття нестандартних рішень, що в свою чергу вимагає постійного розвитку особистих здібностей та вмінь, оновлення знань, адже специфіка роботи полягає у тому, що державні службовці володіють особливим предметом праці – інформацією.

Враховуючи глобалізацію інформаційних процесів постає нагальна потреба у підготовці нових і підвищення кваліфікації вже працюючих службовців.

Серед існуючих шляхів розвитку комунікативної компетентності, на мою думку, доцільно визнати пріоритетними слідуючи:

- визначення знань та навичок, аби кожен службовець мав чітке уявлення про те, що від нього вимагається;
- формування системи безперервної освіти.

Не можу не погодитись з Т. Лукянець, яка зазначає, що сьогодні вже недостатньо керувати поведінкою людей, аби досягти бажаних результатів, а необхідно керувати першопричинами поведінки, формувати громадську думку та потрібні масові настрої [49, с. 8].

Отож, одним із важливих етапів формування комунікативної компетентності є визначення необхідних для спеціалістів з комунікації знань та навичок (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Компетентність, необхідна для роботи в службі комунікації Головного управління ДПС у Миколаївській області

Знання, необхідні спеціалістам з комунікації	Навички, якими мають володіти спеціалісти з комунікації
Знання стратегічного й операційного менеджменту	Вміння розробляти стратегію, управляти реакцією установи на проблеми, що виникають, визначати цілі і завдання відділу, складати бюджет, керувати людьми
Знання дослідницької роботи	Уміння аналізувати ситуації, визначити ставлення до влади, вміння сегментувати громадськість, проводити оціночні дослідження
Знання переговорного процесу	Уміння вести переговори, користуватися теорією вирішення конфліктів із громадськістю
Уміння переконувати	Переконувати громадськість у правильності політики влади, досягати бажаної поведінки людей

Наступним і найважливішим способом формування комунікативної компетентності є професійне навчання службовців. Кадровий простір, його якісне наповнення, безпосередньо залежить від безперервного процесу формування висококваліфікованого кадрового складу. Тому, вважаю за необхідне акцентувати увагу на стимулювання розвитку безперервної освіти. У зв'язку з цим заслуговує на увагу так звана золота доповідь – «рекомендації і стандарти освіти у сфері публік рилейшнз», підготовлена колишнім президентом Міжнародної асоціації публік рилейшиз С.Блеком у 1990р. [48, с. 66] У доповіді пропонується розробляти навчальні плани фахівців на основі так званого «кола освіти» (рис. 3.3).



Рис. 3.3. «Коло освіти»: 1 – мале коло; 2 – середнє коло; 3 – велике коло

На наведеному рисунку навчальний план для спеціалістів з комунікації представлено у вигляді трьох кілець:

- Найменше – охоплення дисципліни пов'язані з теорією і практикою паблік рілейшнз;
- Середнє коло включає дисципліни, пов'язані із загальними питаннями комунікації (теорія і практика комунікацій, реклама, право, етика ЗМІ, аналіз ЗМІ, підготовка матеріалів для ЗМІ, графічна комунікація, редагування, дослідницька робота);
- Третє – містить перелік загальноосвітніх дисциплін (статистика, соціальні науки, гуманітарні науки, управління персоналом, теорія менеджменту, державно-адміністративна діяльність, державне будівництво, політологія, економіка, управління бізнесом, іноземні мови) [48].

Також у навчальний процес необхідно впроваджувати інноваційні елементи, що відображалось би в освоєнні державними службовцями нових технологій – відео конференцій, телефорумів та інше.

На увагу заслуговує і інтерактивне навчання, сутність якого відображає китайське прислів'я у якому мовиться «скажи мені – і я забуду; покажи мені – і я запам'ятаю; дай зробити – і я зрозумію».

Форми такого професійно-фахового удосконалення можуть бути різноманітні. Найбільш доцільним є проведення тренінгів, конференцій, семінарів-навчань щодо питань здійснення комунікативної діяльності за участю викладачів ВНЗ, працівників апарату, фахових спеціалістів.

Залучити до процесів безперервної освіти необхідно не лише вищі навчальні заклади, а й інструкції підвищення кваліфікації на базі профільних закладів та служби супроводу процесу безперервної освіти державних службовців – психологічні, науково-дослідні та ін [36].

Основою цього процесу має стати спадкоємність знань по вертикалі та горизонталі, що сприятиме підвищенню якості роботи.

Ці рекомендації будуть доречними не лише для підготовки спеціалістів з комунікації, а й загалом для усіх державних службовців.

Отож, чітке уявлення того, що від тебе вимагається, а також постійне вдосконалення своїх вмінь та навичок, робота над собою є, на мою думку, основними важелями на шляху формування комунікативної компетентності державних службовців.

Аналізуючи практику, можна відзначити, що комунікації з громадськістю, як правило спрямовуються на короткотермінові акції, розраховані на негайний відгук. Головною проблемою використання комунікації у діяльності Головного управління ДПС у Миколаївській області є відсутність комплексного підходу. Кожен з інструментів (PR, реклама, прямий маркетинг, просування послуг) використовується окремо від іншого, внаслідок чого інформаційний обмін в системі «органи державної влади – громадськість» носить нескоординований характер, що ускладнює спрямування відносин між суспільством і державою у двосторонній тривалий процес [37, 38].

Реалії сьогодення доводять, інформаційний дискурс володіє надзвичайними можливостями впливати на владні структури [5, с. 189], тобто уже недостатньо займатися управлінською діяльністю у звичайний спосіб, необхідно впроваджувати та опановувати нові технології.

З метою удосконалення механізмів та активного залучення громадськості до вирішення справ необхідно запровадити у діяльність інноваційні комунікативні технології – інструменти маркетингових комунікацій [41]. Доцільно звернути увагу на застосування маркетингових інструментів в державному секторі так, як сьогодні все більше і більше науковців приділяють увагу темі причетності маркетингу до державного управління.

Як стверджує С. Гаркавенко, маркетинг актуальний для будь-якої сфери людської діяльності [13, с. 18].

Один з найбільш відомих представників європейської маркетингової школи професор Жан-Жак Ламбен визнає, що маркетинг – це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань індивідів і організацій [75, с. 30]. Підтримує застосування маркетингових підходів у публічному (громадському) секторі і К. Волш, ствержуючи, що застосування маркетингу в публічному секторі визначається розумінням даного терміну. Якщо він розглядається як набір спеціальних методів і техніки, тоді він може сприяти підвищенню ефективності діяльності організацій публічного сектору.

Загалом сучасний маркетинг як теорія і наукова дисципліна має комплексний та міждисциплінарний характер, і саме в такому вигляді застосовується в найрізноманітніших галузях знань, включаючи і теорію державного управління [71, с. 35].

Слід звернути увагу та включити в діяльність Головного управління ДПС у Миколаївській області маркетингові принципи, а саме: комплексності, гнучкості, цілеспрямованості, партнерства, своєчасності, синергізму, етичності. Комплексність передбачає розгляд комунікації як складової як державно-управлінської діяльності; гнучкість – адаптацію до динамічних змін мікро- і макросередовища; цілеспрямованість – досягнення визначених цілей, так як у разі, коли інформація не має визначеної мети, вона являє собою простий набір даних; партнерство – тісне співробітництво між

місцевими органами виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадськістю; своєчасність – означає, що працівники служб комунікації повинні пояснювати громадськості сутність проблем своєчасно, до того, як вони переростуть у кризу, давати відповідні поради, щоб люди не були захоплені зненацька; синергізм – комплексне використання різноманітних методів і комунікативних технологій з метою досягнення необхідного ефекту; етичність – діяльність працівників даних служб повинна оцінюватися з урахуванням такого критерію, як етика поведінки [54].

Аналізуючи вищевикладені наукові формулювання вважаю за необхідне обґрунтувати доцільність використання та вдосконалення в діяльності інструментів маркетингових комунікацій, а саме:

- Зв'язки з громадськістю (PR);
- Реклама;
- Стимулювання просування послуг;
- Мобільний маркетинг;
- Інтернет-маркетинг.

Як стверджують фахівці, головна мета соціального інституту комунікації – PR – попередження конфліктів або їх прогнозування, формування громадської і соціальної відповідальності, гармонізація особистих і суспільних інтересів, поліпшення виробничих відносин [61, с. 14].

Найважливіше завдання PR в державній установі – створення і підтримка стійких динамічних відносин між державною установою і громадськістю. PR-кампанії включають комплекс заходів, що формують чи змінюють відносини різних груп населення до державної установи. Поточні PR-заходи підтримують сформоване відношення громадськості до державної установи [35, с. 325].

Задля досягнення мети PR працівникам Головного управління ДПС у Миколаївській області необхідно приділяти належну увагу складовим PR - діяльності.

Виходячи з цього, варто виділити такі складові PR – діяльності, як:

- Порада – необхідно виробити рекомендації для працівників щодо комунікативної діяльності;
- Дослідження – важливо проводити моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища установи з метою впливу на поведінку персоналу та громадськості;
- Менеджмент – важливим етапом є управління комунікативними процесами через планування, мотивацію, координацію і контроль;
- Комунікації з громадськістю – вважаю за потрібне скласти план безперервної діяльності із залученням до співпраці громадян задля формування позитивної репутації [56].;
- Спеціальні події – необхідно стимулювати інтерес громадськості до послуг державного сектора через зосередження уваги на подіях Головного управління ДПС у Миколаївській області.

Варто звернути увагу на комунікації між співробітниками, адже, на жаль, не приділяється належна увага внутрішнім PR. Американські дослідники – Д.Грунінг і Т.Хант стверджують, що управлінці з PR виконують «прикордонну роль». Тобто, працюють на межі установи, будучи при цьому сполучною ланкою між внутрішньою та зовнішньою аудиторіями. Як менеджери – «прикордонники» спеціалісти з комунікації мають підтримувати своїх колег, допомагаючи їм спілкуватися як усередині, так і за межами організації [87, с. 30].

Тобто, для працівників органів влади важливо не лише виробити рекомендації щодо комунікативної діяльності, як це зазначалося вище, а й вчасно забезпечувати їх необхідною інформацією щодо діяльності установи, сприяти створенню для них нових можливостей, виявляти та запобігати конфліктам та т. п. Ця діяльність повинна охоплювати все, що сприяє максимальному внеску кожного службовця в підвищення ефективності праці.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності ділової комунікації публічних службовців

В умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства, соціально-політичних трансформацій в Україні у системі публічного управління особливої актуальності набувають питання забезпечення прозорості й відкритості діяльності органів публічного управління з використанням новітніх форм і методів комунікативної діяльності. Такі виклики потребують переосмислення концепції управління суспільною інформацією та забезпечення надійного зворотного зв'язку з громадськістю, удосконалення комунікативних процесів і процедур в системі публічного управління [79].

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

- зростання обсягів інформації, внаслідок чого виникає «інформаційне перенасичення» у комунікативному просторі публічного управління;
- глобальний розвиток електронних комунікацій, який потребує постійного технічного та технологічного оновлення як органів публічного управління, так і суспільства;
- розширення електронних форм комунікації;
- розвиток і використання «гібридних» форм комунікацій» [62].

За таких умов перед органами публічного управління у комунікативній сфері постає ряд важливих завдань, а саме: забезпечення комунікативної взаємодії з громадськістю у цілому та окремими інститутами громадянського суспільства; забезпечення комунікацій у процесі управлінської діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зокрема налагодження ефективної професійної комунікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час вироблення, реалізації та

оцінювання рішень [84]. Виконання цих завдань потребує безумовного запровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у публічному секторі, подолання проблеми «інформаційної («цифрової») нерівності» (між регіонами, між сільським і міським населенням, між громадянами різних вікових категорій), а також сприяння активній участі громадян у глобальних процесах створення та використання світових інформаційних ресурсів, що забезпечують належне функціонування публічної сфери. Зазначені умови спонукають до виокремлення конкретних напрямів трансформації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні [60].

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

- забезпечення реальної відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, що є одним з основних напрямів державної інформаційної політики України;
- розвиток електронного урядування, що має обумовити зміни в системі публічного управління на організаційному рівні, зокрема модернізацію структури та функцій органів публічного управління;
- удосконалення інформаційного забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави, сталого соціально-економічного розвитку шляхом створення і розвитку інформаційно-аналітичних, обчислювальних та автоматизованих систем, центрів і мереж, що дозволять модернізувати внутрішні комунікації органів публічного управління під час вироблення та реалізації управлінських рішень в поточних і кризових ситуаціях;
- використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій під час надання публічних послуг громадянам і організаціям у різних сферах діяльності, що сприятиме підвищенню ступеня довіри до органів публічного управління, формуванню позитивного бізнес-клімату, економічному

розвитку, підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності України;

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

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

- удосконалення форм і методів взаємодії із ЗМІ;

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

- створення інтерактивних сервісів для розширення участі громадян у вирішенні суспільно значущих справ на державному, регіональному, місцевому рівнях, у тому числі використання інформаційних технологій для забезпечення реалізації права громадян на доступ до публічної інформації;

- упровадження та розвиток сучасних інструментів взаємодії органів публічного управління та зацікавлених груп, особливо на місцевому та регіональному рівнях, на основі використання сучасних форм і засобів комунікації, у тому числі соціальних мереж;

- подолання технічних та соціальних складових комплексної проблеми «цифрової нерівності»;

- розроблення та реалізація навчальних програм для громадян у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічній сфері, що дозволить їм стати повноцінними учасниками комунікативної взаємодії, користуватися публічними послугами, що надаються в електронній формі [65].

Таким чином, модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління у сучасних умовах знаходиться насамперед у площині вирішення проблем соціального та техніко-технологічного характеру. Зазначений перелік напрямів не є вичерпним і може конкретизуватися залежно від виявлених у певному комунікативному просторі проблем, що потребують розв'язання [3].

Далі зосередимо увагу на окремих аспектах, формах і методах модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління у сучасних умовах.

Створення комплексних комунікативних платформ органів публічного управління з метою забезпечення реальної відкритості та прозорості їх діяльності є в Україні відносно новим напрямом. Традиційно відповідальність за напрями комунікативної діяльності органів публічного управління була розпорошеною між різними структурними підрозділами. Разом з тим, сучасний світ прагне інтегрованості видів і форм інформації, комунікативних каналів, способів комунікативної взаємодії тощо. При цьому конкретні засоби, техніки і технології забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів публічного управління залежать від стану політичної та організаційної культури, від місця органу публічного управління в певному комунікативному просторі, від характеристик зовнішнього щодо цього органу середовища та інших факторів. Тобто, проблема є складною і комплексною [34].

Відтак, для її розв'язання слід більш комплексно поглянути безпосередньо на можливість реалізації принципів прозорості та відкритості в діяльності публічної влади. Якщо прозорість визначається рівнем

обізнаності, а відкритість – можливістю громадськості впливати на процеси управління публічними справами, то з позицій комунікативістики зазначені принципи демонструють різні ступені включеності громадян в інформаційні процеси та процедури, притаманні публічному управлінню. Тобто, для забезпечення прозорості необхідно надати можливість отримання громадянами публічної інформації, а для забезпечення відкритості – можливість створення громадянами (чи за їх участі) окремих документів і масивів публічної інформації управлінського характеру. Таким чином, для комплексного вирішення зазначеного питання необхідно створити єдину комунікативну платформу, на якій би одночасно реалізовувалися можливості громадян як отримувати, так і брати участь у створенні публічної інформації.

Прикладом комплексної комунікативної платформи органу публічного управління, де було реалізовано передові комунікативні технології для забезпечення відкритості і прозорості діяльності органів публічної влади регіонального рівня може слугувати створений у Дніпропетровській області інформаційно-ресурсний центр «Відкрита влада». Метою діяльності центру стала дебіюрократизація адміністративних послуг і розширення сфери взаємодії обласної влади з громадськістю. Центр об'єднав: центр прийому громадян та опрацювання звернень з державної установи «Урядовий контактний центр», офіс адміністративних послуг, веб-портал «Відкрита влада», місце для роботи відвідувачів з документами, що містять публічну інформацію, обласний контактний центр [31].

У такий спосіб було створено можливості для безпосередніх і опосередкованих комунікацій з громадськістю з використанням сучасних інформаційних технологій, що в частині виконання низки прикладних завдань забезпечує реалізацію принципів відкритості та прозорості діяльності органів публічного управління на регіональному рівні. При цьому в електронну форму було переведено частину сервісів органів публічного управління області та забезпечено дистанційний (частково автоматизований)

контроль за діяльністю посадових осіб щодо надання публічних послуг фізичним і юридичним особам [47].

Віртуальними комплексними комунікативними платформами органів публічного управління виступають веб-сайти органів публічної влади. Як свідчить аналіз зарубіжного досвіду регулювання інформаційних потоків між органами влади, населенням, бізнесом, здійснений І. Дегтярьовою, використання можливостей веб-сайтів на регіональному та місцевому рівнях дозволяє реалізовувати серед іншого такі завдання:

- інформування громадськості про наміри та діяльність органів влади щодо місцевого розвитку;
- забезпечення доступу до узагальнених і проаналізованих експертами інструментів та практик територіального розвитку, статистичних і картографічних даних тощо;
- створення умов для впливу громадськості на регіональну політику шляхом розміщення на сайті відповідних звернень, участі в опитуваннях, обговореннях актуальних проблем тощо;
- організації навчання громадського активу, депутатів місцевих рад і посадових осіб місцевого самоврядування в дистанційному режимі;
- формування можливостей якісного обміну ідеями щодо місцевого розвитку;
- розвитку комунікацій між зацікавленими сторонами у процесі формування місцевої політики [21].

Тобто, веб-сайт органу публічного управління дійсно є комплексною комунікативною платформою, проте не завжди ці можливості використовуються достатньою мірою.

Модернізація технологій доступу до публічної інформації є актуальним напрямом, спрямованим на те, щоб переорієнтувати діяльність органів публічного управління з переважно реагування на запити щодо надання публічної інформації на максимальне розширення можливостей для самостійного отримання громадянами публічної інформації з відкритих

джерел, у тому числі в електронній формі. Особливо це стає актуальним із введенням поняття публічної інформації у формі відкритих даних. Органам публічного управління варто рекомендувати удосконалити свою діяльність із забезпечення доступу до публічної інформації за такими напрямками:

1) створення та постійне наповнення баз публічної інформації, розпорядником якої є орган публічного управління та його структурні підрозділи, відкритої для загального доступу через мережу Інтернет;

2) забезпечення умов для прискорення швидкості пошуку й обробки публічної інформації та отримання її зацікавленими суб'єктами як безпосередньо, так і через відповідальних осіб;

3) розширення доступу зацікавлених суб'єктів до публічної інформації з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних систем і технологій [44].

Перший напрям може передбачати реалізацію таких заходів:

- створення електронної бази публічної інформації. Для цього попередньо кожен документ одразу після його ухвалення та реєстрації має вноситися до електронних баз у двох формах: до закритої бази – у повному обсязі та до відкритої бази – з урахуванням вимог щодо захисту інформації з обмеженим доступом. Передача документів до цієї бази має супроводжуватися юридичною експертизою, що у подальшому зніме необхідність додаткового погодження питань захисту інформації з обмеженим доступом в документах, які надаються для ознайомлення широкому загалу суб'єктів;

- постійне наповнення бази публічної інформації довідковою інформацією про виконання бюджетів, стан галузей економіки, діяльність органів публічної влади тощо, оскільки інформація такого змісту також є затребуваною. Складовою такої бази даних має бути, наприклад, розширена база інформації щодо проектів і програм, спрямованих на розвиток країни, окремих галузей, регіону, населеного пункту [55].

Другий напрям можна реалізувати, за рахунок таких заходів:

- інтегрування систем обліку публічної інформації, які вже мали би бути створені органами публічного управління, з базами даних цієї інформації. Завдяки цьому буде створена можливість не лише пошуку необхідного документа, але й безпосереднього доступу до нього. У такий спосіб для зацікавлених в отриманні публічної інформації суб'єктів знімається необхідність робити окремий запит на інформацію;

- інтегрування баз документів органу публічного управління та його структурних підрозділів із системою електронного документообігу. У результаті доступ до публічної інформації буде або повністю автоматизовано, або ж він здійснюватиметься за запитами, але з однієї точки доступу, наприклад, через загальний відділ. У такий спосіб буде, зокрема, знято необхідність зайвих внутрішніх документообмінів.

Третій напрям доцільно реалізовувати з виконанням таких заходів:

- створення «електронних кабінетів» відповідальних осіб із забезпечення доступу до публічної інформації. Подальша розробка та розміщення на веб-сайті органу публічного управління списків цих осіб, через які відвідувачі веб-сайту матимуть можливість безпосереднього відвідування їх «електронних кабінетів», що б забезпечило: швидке оформлення запиту на інформацію, відстеження етапів роботи із запитом, за необхідності – листування із запитувачем для уточнення суті запиту, оперативне надання запитуваного документа;

- подальший розвиток регіонального сегмента системи електронного урядування, що забезпечує розширений доступ громадян до баз публічної інформації. У перехідний період важливим є створення колективних точок доступу до системи електронного урядування, наприклад, у бібліотеках, школах, у приміщеннях місцевих рад тощо;

- упровадження елементів електронної демократії та Інтернет-комунікацій. Це дасть змогу серед іншого: досягти вищого ступеня відкритості та прозорості діяльності органів влади, повніше аналізувати

потоки однотипних запитів, які збігаються за предметом і змістом, з тим, щоб поліпшувати доступ до таких документів [18].

Електронна комунікація з громадськістю є базовою складовою такого явища як «електронна демократія», суть якого полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою посилення демократичних процесів в умовах існування представницької демократії. За цих умов розвиваються різні форми електронних комунікацій з громадськістю з використанням веб-сайтів, соціальних мереж. Метою такої комунікації є не лише інформування, але проведення консультацій з актуальних суспільних питань. При цьому проводяться як консультації для громадськості, коли всім бажаючим роз'яснюються певні питання, так і консультації з громадськістю, коли громадяни виступають у ролі «співавтора» певної публічної політики [43].

Ефективність таких форм комунікації полягає у їх доступності, що забезпечує участь представників різних груп населення (зайнятого населення, осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо) у суспільному житті. У рамках цих комунікативних технологій кожен їх суб'єкт може обирати зручний для себе час для спілкування, отримувати відповіді на власні запитання та висловлюватися щодо суспільних проблем. Проте актуальним аспектом під час застосування електронних консультацій є проблема ідентифікації учасників такої комунікації. З одного боку, важливим фактором є гарантія відносної анонімності респондента, що дозволяє органам публічного управління залучати більшу кількість громадян до обговорення певної проблематики. З іншого боку, за умов анонімності важко визначити цільову групу, яку хвилює певне питання, надана інформація може виявитися неточною, а часом і наклепницькою. Також відсутність ідентифікації ускладнює надання консультації самим громадянам, особливо, якщо для цього потрібно врахувати інформацію, що стосується запитувача особисто. Питання ідентифікації учасників електронних комунікацій найчастіше вирішуються за рахунок реєстрації на веб-ресурсі [58].

Висновки до розділу 3

З метою створення дієздатного механізму формування культури ділової комунікації в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області рекомендується вдосконалення структурної складової, підвищення рівня обізнаності з комунікативною діяльністю кадрового наповнення, модернізація механізму управління комунікаціями, зокрема формування бачення та цілей при взаємодії з соціальним оточенням.

Дієвим чинником, на шляху розвитку комунікативної компетентності державних службовців, є створення умов для постійного вдосконалення їх знань та навичок за рахунок чіткості визначення того, що вимагається від спеціалістів з комунікації, то формування системи безперервної освіти [4]..

Головне управління ДПС у Миколаївській області повинно налагодити продуктивність взаємодії з громадськістю, використовуючи інноваційні комунікативні форми і технології. Вирішенням даного питання є вдосконалення комунікативної діяльності на засадах маркетингу.

При виробленні стратегії партнерських взаємин між Головним управлінням ДПС у Миколаївській області та суб'єктами господарювання важливими умовами є задоволення інформаційно-комунікативних проблем громадськості, формування організаційних зв'язків та залучення громадян до участі в управлінні державними справами.

Впровадження запропонованих заходів дозволить якісно змінити зміст комунікативної діяльності Головного управління ДПС у Миколаївській області, повніше використати інтелектуальний потенціал державних службовців і реалізувати модель якісного управління.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження ролі та особливості ділової комунікації публічних службовців, автор магістерської роботи може зробити наступні висновки:

1. Визначено поняття комунікації, яке полягає в тому, що комунікація – явище багатоманітне, тому це поняття має різноманітні визначення, такі як:

- мовна взаємодія чи здатність переконувати з використанням символів та знаків;

- постійний процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює у певних соціальних системах та між ними;

- процес інформаційного обміну між суб'єктами певної сфери діяльності з метою забезпечення впливу один на одного.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більше суб'єктами. Під час комунікативного процесу реалізуються управлінська, інформативна, емоційна та фактична (пов'язана з контактами) функції комунікації.

Розрізняють низку видів комунікації залежно від певного параметру: вербальну і невербальну, безпосередню та опосередковану, міжособистісну, групову, масову, формальну і неформальну, інші.

Комунікація є предметом вивчення різних галузей науки, що пояснює множинність наукових підходів до її сутності.

Комунікативна підсистема публічного управління перебуває у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління і складається з низки підсистем нижчого рівня: підсистеми суб'єктів комунікації; технологічної підсистеми, технічної підсистеми; семіотичної підсистеми.

Ділові комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління як у державному секторі, так і в інших організаційних структурах. Вони є основою для прийняття рішень, координації дій, впровадження змін та побудови довіри між учасниками процесу управління. У сучасних умовах зростає значення інформаційно-комунікаційних технологій, які сприяють швидшому і якіснішому обміну інформацією, розширенню можливостей зворотного зв'язку та модернізації управлінських процесів.

Ключовими функціями комунікативної підсистеми є функції: забезпечення інформаційних обмінів, репрезентації та легітимації системи публічного управління, забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу.

2. Розглянуто комунікативну діяльність та ділове спілкування як управлінську функцію в сфері публічного управління. Встановлено, що ділові комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління як у державному секторі, так і в інших організаційних структурах. Вони є основою для прийняття рішень, координації дій, впровадження змін та побудови довіри між учасниками процесу управління. У сучасних умовах зростає значення інформаційно-комунікаційних технологій, які сприяють швидшому і якіснішому обміну інформацією, розширенню можливостей зворотного зв'язку та модернізації управлінських процесів.

Особливу роль відіграє комунікативна поведінка керівників, їх здатність долати бар'єри сприйняття та використовувати як традиційні, так і цифрові засоби спілкування. Вдосконалення системи комунікацій, впровадження цифрових технологій і зміцнення зворотного зв'язку між владою і громадськістю забезпечують підвищення ефективності роботи органів влади.

Таким чином, розвиток ділових комунікацій є необхідною умовою для підвищення продуктивності та якості управління, а також для побудови

більш прозорих і відкритих відносин між владою, організаціями та суспільством.

3. Проаналізовано організаційне забезпечення комунікативної взаємодії у системі публічного управління, яким зазвичай займаються відповідні структурні підрозділи та/або окремі фахівці. Їх діяльність має спрямовуватися на забезпечення результативної та ефективної комунікативної взаємодії певного органу публічного управління з громадськістю, бізнесом, іншими органами влади і ґрунтуватися на визнаних принципах відкритості публічної влади, що мають реалізовуватися під час комунікативних заходів.

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

Комунікативні підрозділи та окремі фахівці незалежно від масштабу їх діяльності у процесі забезпечення комунікацій органу публічного управління мають виконувати такі ключові функції: аналітично-прогностичну, планування, координуючу, адміністративну, виробничу, комунікативну, консультативно-методичну.

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

На лідерські позиції органів публічного управління та/або їх посадових осіб у певному комунікативному просторі може впливати багато факторів, пов'язаних насамперед із структурними елементами цього простору. Серед них найбільш значущим, за результатами нашого аналіз, є:

- соціокультурне середовище;
- стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури;

- домінуючі теми повідомлень, пов'язаних із життям адміністративно-територіального утворення, та їх форма;

- конкуренція між суб'єктами, їх мотивація та мета лідерства.

4. Проведено аналіз зовнішнього процесу комунікації та системи комунікації у внутрішньому середовищі органів публічної влади та Головного управління ДПС у Миколаївській області зокрема.

Зовнішні комунікації і ділове спілкування є процесом, який забезпечує обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем.

Головне управління ДПС у Миколаївській області взаємодіє з:

- органами Державної влади та місцевого самоврядування;
- з підприємствами, установами, організаціями, які розташовані на території Миколаївської області;
- політичними партіями та об'єднаннями громадян;
- сільськими, селищними і міськими радами, їх виконавчими органами;
- редакціями районних газет, Миколаївською філією концерну радіомовлення, радіозв'язку та телебачення.

В Головному управлінні ДПС у Миколаївській області ефективно використовують такі комунікативні заходи, як: круглий стіл, прес-конференції, брифінги, зустрічі з журналістами, «гарячу лінію», прийом громадян тощо.

У своїй діяльності з налагодження комунікацій з громадськістю широко застосовуються заходи PR, специфіка яких найбільшою мірою відповідає характеру завдань комунікативної діяльності.

Водночас, встановлено що Головному управлінню ДПС у Миколаївській області слід залучити резерви рекламних кампаній, комунікацій з просування послуг та прямого маркетингу, які на сьогодні недостатньо використовуються.

Канали зв'язків за допомогою яких організація взаємодіє з внутрішніми цільовими групами називають внутрішніми комунікаціями.

Основою управління внутрішніми комунікаціями є здійснення впливу на працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення та передавання ними своєчасної інформації.

В Головному управлінні ДПС у Миколаївській області використовують формальні та неформальні, горизонтальні та вертикальні види комунікацій.

Важливим процесом здійснення комунікацій в органах влади є не вибір найбільш вдалого виду комунікації, а комплексне їх поєднання.

У внутрішніх комунікаціях перевага Головного управління ДПС у Миколаївській області надається персональним, які здебільшого здійснюються у таких формах: збори персоналу, проведення нарад, колегії.

Для того, щоб робота Головного управління ДПС була ефективною необхідно, передусім, створювати та налагоджувати внутрішні ділові комунікації в установі. Вдало визначена внутрішня комунікація сприяє покращенню мікроклімату, внаслідок чого персонал більш ефективніше виконує свою роботу.

5. Запроваджено шляхи удосконалення ділової комунікації в органах публічного управління. З метою створення дієздатного механізму формування культури ділової комунікації в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області рекомендується вдосконалення структурної складової, підвищення рівня обізнаності з комунікативною діяльністю кадрового наповнення, модернізація механізму управління комунікаціями, зокрема формування бачення та цілей при взаємодії з соціальним оточенням.

Дієвим чинником, на шляху розвитку комунікативної компетентності державних службовців, є створення умов для постійного вдосконалення їх знань та навичок за рахунок чіткості визначення того, що вимагається від спеціалістів з комунікації, то формування системи безперервної освіти.

Головне управління ДПС у Миколаївській області повинно налагодити продуктивність взаємодії з громадськістю, використовуючи інноваційні

комунікативні форми і технології. Вирішенням даного питання є вдосконалення комунікативної діяльності на засадах маркетингу.

При виробленні стратегії партнерських взаємин між Головним управлінням ДПС у Миколаївській області та суб'єктами господарювання важливими умовами є задоволення інформаційно-комунікативних проблем громадськості, формування організаційних зв'язків та залучення громадян до участі в управлінні державними справами.

Впровадження запропонованих заходів дозволить якісно змінити зміст комунікативної діяльності Головного управління ДПС у Миколаївській області, повніше використати інтелектуальний потенціал державних службовців і реалізувати модель якісного управління.

6. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності ділової комунікації публічних службовців, яка обумовлена необхідністю модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні:

- зростанням обсягів інформації, внаслідок чого виникає «інформаційне перенасичення» у комунікативному просторі публічного управління;

- глобальним розвитком електронних комунікацій, який потребує постійного технічного та технологічного оновлення як органів публічного управління, так і суспільства;

- розширенням електронних форм комунікації;

- розвиток і використання «гібридних» форм комунікацій.

Модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління в умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства та соціально-політичних трансформацій в Україні є важливим та актуальним завданням. Впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронного урядування та використання гібридних форм комунікацій сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності та забезпеченню прозорості й відкритості органів публічної влади.

Основними напрямками для досягнення цієї мети є:

- забезпечення реальної відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування;
- розвиток електронного урядування та модернізація структури і функцій органів публічного управління;
- використання новітніх технологій для надання публічних послуг, що підвищує довіру громадян та інвестиційну привабливість країни;
- мотивування публічних службовців до підвищення своєї інформаційної грамотності та використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності;
- розширення комунікативних каналів та вдосконалення взаємодії із ЗМІ;
- використання технологій електронної демократії та створення інтерактивних сервісів для участі громадян у суспільно значущих справах;
- подолання цифрової нерівності та розвиток програм навчання громадян у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Комплексний підхід до модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління дозволить не лише підвищити ефективність ділової комунікації публічних службовців, але й забезпечити активну участь громадян у процесах прийняття рішень, сприяти формуванню позитивного бізнес-клімату та соціально-економічному розвитку України.

Отже, ділові комунікації в публічному управлінні – це процес між двома суб'єктами комунікативного процесу. Зворотній зв'язок та перехід від одностороннього інформування громадян про дії влади до двостороннього спілкування у площині «громадськість – державний орган – громадськість» сьогодні вельми важливий складник комунікативної діяльності для органів публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4. Авер'янов В. Б. Державне управління : теорія та практика / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 432 с.
5. Адамс Б. Ефективне управління персоналом / б. Адамс. Москва : АСТ. Астрель, 2018. 352 с.
6. Алексєєв В.М. Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні: монографія / В.М. Алексєєв. – Чернівці: Технодрук, 2012. – 392 с .
7. Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Харків: Бурун Книга, 2004. 143 с.
8. Біловус Л. І. Український інформаційний простір : сьогодення та перспективи / Л. І. Біловус // Український інформаційний простір : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин КНУКІМ, 2017. С. 188-191.
9. Бондаренко К.І. Комунікативний аспект лідерства / Бондаренко К.І. // Формування регіонального лідера: виклики сьогодення: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Хмельницький, 1-2 березня 2013 р.). – Хмельницький: Хмельницький ун-т управління і права, 2013. – с. 19-20.
10. Бронікова С.А. Соціокультурний механізм державного управління: теорія і практика моделювання: монографія/С.А. Бронікова. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. – 346 с.
11. Вакун О. В., Семчук І. В., Грабчук О. В. Pr-служба в сфері державного управління: основні напрями розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 7. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2119>

- 12.Василевська Т.Е. Професійно-етичні кодекси в системі державної служби // Актуальні проблеми держ. Упр.: Зб. Наук. Пр. ОРІДУ НАДУ. – Вип. 3 (23). – О.: ОРІДУ НАДУ, 2014. – С. 211-221
- 13.Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 416 с.
- 14.Войтович Р.В. Механізми реалізації зв'язків з громадськістю в державному управлінні: навч. посіб. / Р.В. Войтович. – К.: Вид-во НАДУ, 2017. – 72 с.
- 15.Вороніна М.С. Культура спілкування ділових людей: Посіб. для студ. / М.С. Вороніна. – К. : Кондор, 2009. – 453 с.
- 16.Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. Київ : Лібра, 2016. 384 с.
- 17.Годин В. В. Информаионное обеспечение управленческой деятельности : учебник / В. В. Годин, И. К. Корнеев. Москва : Высшая школа, 2017. 204 с.
- 18.Гончарова Т.К. Сучасний інформаційно-комунікаційний інструментарій підвищення ефективності надання муніципальних послуг в Україні / Т.К. Гончарова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 2. – С. 261–253.
19. Гошовська В. Суспільно-демократичні цінності – основа формування еліти в державному управлінні : [навч.-метод. матеріали]/ В. Гошовська, І. Сурай ; уклад. Ю. Стрілецька. – К.: Національної академії державного управління при Президентові України, 2013. – 56 с.
- 20.Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В, Харченко А. О. Конфлікти в управлінні проектами. DOI: 10.20998/2413-3000.2022. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 50. 2022. № 1(5). С.50-55.

21. Грицяк Н.В. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства: навч. посіб. / Грицяк Н.В., Литвинова Л.В. – 2015. – 108 с.
22. Губенко Л.Г. Культура ділового спілкування: Навч. Посіб. / Л.Г. Губенко, В.Д. Немцов. – К. : «Екс ОБ», 2000. – 678 с.
23. Гук О. Концептуальні підходи до проблеми взаємовідношення етики та політики (порівняльний аналіз) [Електронний ресурс] / О. Гук // Демократичне врядування: Наук. Вісн. – Вип.3. – 2009. – Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik3/Fail/+Guk.pdf>
24. Дегтярьова І.О. Інтернет-сайти як ефективні інструменти забезпечення регіонального розвитку / Дегтярьова І.О. // Дні інформаційного суспільства – 2013: матеріали щорічної наук.-практ. конф. За міжнародною участю (м. Київ, 20-21 трав. 2013 р.). – К. :НАДУ, 2013. – с. 100.
25. Державне управління / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. – 246 с.
26. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін. – К.: Дніпропетровськ: НАДУ, 2017. – Т. 2. – 324 с
27. Джелалі В. О. Психологія розв'язання конфліктів. Харків-Київ: Р. И. Ф., 2016. 320 с.
28. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : [моногр.] / В. Б. Дзюндзюк. Харків : Вид-во ХарРІ УАДУ «Магістр», 2016. 334 с.
29. Ділове спілкування: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра спеціальності 231 Соціальна робота. Укл.: О.І. Боковець. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 62 с.
30. Ділове спілкування у сфері державного управління / НижникН., Пашко Л., Олуйко В., Кіндзерський С. – Хмельницький : ХУУП, 2005. – 195 с.

31. Дмитренко М.Й. Ділове спілкування як феномен соціальної дійсності: Автореф. дис... канд. філософ. наук: 09.00.03 / Харк. ун-т повітр. сил. — Х., 2005. — 19 с
32. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. Наук з держ. упр. : 25.00.01 / Довгань Неоніла Полікарпівна ; НАДУ при Президентові України. Київ, 2016. 20 с.
33. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб./В.М. Дрешпак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.
34. Дрешпак В.М. Практика взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування із засобами масової інформації: практикум / В.М, Дрешпак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 80 с.
35. Дрешпак В.М. Топологія лідерства у комунікативному просторі регіону/В.М. Дрешпак // Управлінське лідерство: виклики сьогодення: кол. Моногр. / за заг. ред. В.В. Толкованова. – Хмельницькийб ПП Мельник А.А., 2013. – с.36-44.
36. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту) : [навчальний посібник] / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 262 с.
37. Ємельянов В. Етична інфраструктура державного управління: механізми впровадження / В. Ємельянов, О. Штиршов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. : Державне управління. – 2011. – Т. 165. – Вип. 153. – С. 5-9.
38. Ємельянов В. М. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : [навчальний посібник] / В. М. Ємельянов, О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 336 с.

39. Забродська Н. В. Передумови успішної комунікації. Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка. 2019. № 22. С. 113–115.
40. Інформаційна складова державної політики та управління: моногр./ кол. авт.; за аг. Ред.. Н.В.Грицяк. – К.: К. І. С., 2015. – 320 с.
41. Інформаційні технології в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: практикум / [уклад.: В.М. Дрешпак, С.П. Кандзюба; О.В. Кравцов та ін.] за заг. ред. В.М. Дрешпака. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – 72 с.
42. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади : навч. посіб. / [В. М. Дрешпак, Т. М. Брус, О. В. Тинкован та ін.] / за заг. ред. В. М. Дрешпак. Харків : ХРІДУ НАДУ, 2017. 160с.
43. Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні : словник-довідник / [уклад. : В. М. Дрешпак, О. В. Кравцов, С. П. Кандзюба, та ін.] ; за заг. ред. В. М. Дрешпака, О. В. Кравцова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 132 с.
44. Ісакова Т.О. Політичний флешмоб як форма реалізації нових ідентичностей в інформаційному суспільстві / Ісакова Т.О. // Стратегічні пріоритети. – 2012. - №3(24). – с. 144 – 151.
45. Ішук С.І. Правові проблеми взаємодії влади та громадського суспільства в Україні / С.І. Ішук // Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». – 2011. №1(3) – С. 2-16.
46. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. / О.А. Карпенко. – К.: НАДУ, 2006. – 208 с.
47. Клімушин П.С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія/ П.С. Клімушин, А.О. Серенок. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – 312 с.
48. Комунікативний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми

- підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. Кам'янець Подільський, 2020. 112 с.
49. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : [Навч. посіб.] / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К. І. С., 2016. 130 с. (Серія«Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).
50. Колах В.К. Національний інформаційний простір України: проблеми формування та державного регулювання: аналіт. доп. / В.К. Колах. – К.: НІСД, 2014. – 76 с.
51. Корнева Т. Правове регулювання інформації як елемента державного управління в митних органах України. Підприємництво, господарство і право. 2014. № 10. С. 65-68.
52. Королько В. Г. Основи публік релейшнз / В. Г. Королько. Київ : «Ваклер», 2012. 528 с.
53. Коротич О. Б. Комунікації у державних інституціях : [Навч. посіб.] Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. 200 с.
54. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації : [навч. посіб.] / Ю. В. Косенко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 187 с.
55. Крос К. Політична комунікація і висвітлення новин у демократичних суспільствах / К. Крос, Р. Гакет; [пер. з англ. Р.Ткачук]. – К. : Основи, 2000. – 142 с.
56. Крутій О.М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості: монографія / О.М. Крутій. – Х.: вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – 236 с.
57. Кушнірюк В.М. Комуникативний етикет державного службовця: навч. посіб. / В.М. Кушнірюк. – К.: ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2013 – 184 с.
58. Кушнірюк В.М. Організація діяльності державного службовця: конспект лекцій / В.М. Кушнірюк. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 544 с.

59. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313>
60. Малиновський В.Я. Державне управління: навч. посіб / В.Я. Малиновський. – Луцьк: Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
61. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: Навч. посібник. – 2-ге вид. доп. і розш. - Івано-Франківськ: Місто - НВ, 2008. – 344 с.
62. Назаренко В.О. Психологічні умови розвитку комунікативної компетентності керівників Державної прикордонної служби України: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.09 / Нац. акад. Держ. 2009 Гуманітарний вісник ЗДІА випуск 38 Шавкун І.Г., 2009 74 прикордон. служби України ім. Б.Хмельницького. — Хмельницький, 2007. — 19 с.
63. Німець В.В. Основи техніки ділового спілкування при підготовці державних службовців. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/4_5_2010/43.pdf
64. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. Київ : Кондор, 2012. 218 с.
65. Палеха Ю.І. Організація сучасної ділової комунікації / Ю.І. Палеха // Економічний часопис – XXI. – Київ : Софія-А, 2011. – № 3-4. – С.59 – 63
66. Пантелейчук І.В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія / І.В. Пантелейчук. – К.:НАДУ, 2011. – 316 с.
67. Пірен М.І. Конфлікти у системі політико-управлінської діяльності: навч. посіб./ М.І. Пірен. – К.: Вид-во УАДУ, 2003. – 240 с.
68. Пісоцький В. Комунікативна активність територіальної громади в процесі здійснення місцевого самоврядування в Україні / Володимир

- Пісоцький // Дердавне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013 – Вип.4(19). – с. 240 – 251.
69. Потятиник Б. Медіа: ключі до розуміння / Борис Потятиник. – Л.: ПАІС, 2004. – 312 с.
70. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением / Г. Г. Почепцов / Издана 3-е, испр. и дополн. Москва : Центр, 2017. 287 с.
71. Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій / Г.Г. Почепцов. – К.: Київський університет, 1999. – 238 с.
72. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / упоряд. З. Казанжи. Київ, 2016. 112 с. URL: <http://imi.org.ua/wpcontent/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>.
73. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посіб. Київ : МАУП, 2017. 54 с.
74. Ромат Є. В. Маркетинг у державному управлінні. Маркетинг в Україні. 2013. №4. С.32-35
75. Серант А.Й. Зв'язки з громадськістю в системі місцевих органів влади (державно-управлінський аспект) : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 « Теорія та історія державного управління» / А. Й. Серант. Львів, 2016. 46 с.
76. Сорокіна Н. Добросесність як необхідний морально-етичний складник діяльності публічного службовця / Н. Сорокіна // Национальный юридический журнал: теория и практика. – 2017. – № 10. – С. 39-42.
77. Соснін О.В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку: навч. посіб./ О.В. Соснін, А.М. Михненко, Л.В. Литвинова. – К.: НАДУ, 2011. – 220 с.
78. Соціально-етичний маркетинг : монографія / [В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв, Г. В. Мозгова та ін.]. Харків : ХНУ, 2015. 139 с.
79. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейнз у глобалізованому світі : монографія / Є. Б. Тихомирова. Київ : Наша культура і наука, 2018. 324 с.

80. Філоненко М.М. Психологія спілкування / М.М. Філоненко: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
81. Хаджирадева С. К. Підготовка державних службовців до професійномовленнєвої комунікації: концептуальні засади й стратегія модернізації технологій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / С. К. Хаджирадева. Київ, 2016. 36 с.
82. Хаджирадева С.К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: моногр./С.К. Хаджирадева. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2005. – 293 с.
83. Холод О. М. Комунікаційні технології [підруч.]. К. : «Центр учбової літератури». 2013. 211 с.
84. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією : Міжнародний документ від 04.11.1999. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994_102
85. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 328 с.
86. Штиршов О. Етичне управління – складова етичної інфраструктури державної служби / О. Штиршов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Політологія. – 2008. – Т. 79, Вип. 66. – С. 142-146.
87. Штурхецький С.В. Комунікативний потенціал місцевого самоврядування в Україні: монографія / С. В. Штурхецький. – Рівне: ОВІД, 2016. – 148
88. Graham X. T. Human recourcer management : text book forhighere ducational institutions / X. T. Gramah, R. N. Bennett. Moscow : UNITY-DANA, 2016. 423 p.
89. Gruning E. J. Publik Relations / E. J.Gruning, T. Hunt. New York, 2004. 287 p.

Переваги та недоліки різних типів внутрішніх комунікацій

тип ВК	Переваги	Недоліки	Засоби
ДРУКОВАНІ	<ul style="list-style-type: none"> – наочність та візуалізація; – відносна дешевизна окремих носіїв; – можливість анонімного звернення до керівництва; реалізація афіліативних потреб у спілкуванні; 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежений зворотний зв'язок; – у цілому капіталомісткі; – тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; – незначна тривалість контакту деяких носіїв (дошки оголошень) 	<ul style="list-style-type: none"> – дошки оголошень; – корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені; – адресно-інформаційні видання
ТЕХНОЛОГІЧІ	<ul style="list-style-type: none"> – інтерактивність; – двосторонній характер відносин; – оперативність; – поєднання масовості та персоналізації комунікації; – доступ до великого обсягу інформації; – високе емоційне залучення; – можливість одночасного інформування персоналу в різних містах, країнах; – необмежений обсяг; – наявність можливості прямих комунікацій щодо актуальних питань; – можуть мати як регулярний, так і епізодичний характер; 	<ul style="list-style-type: none"> – висока вартість відносно інших видів ВК; – обмежена інформаційна місткість окремих носіїв (корпоративне радіо, відеожурнал); – необхідність залучення додаткових спеціалістів; – наявність «технофобії» в окремих співробітників; – можливе перетворення окремих інструментів (наприклад, електронних розсилок) в «циркуляри згори», що не дають можливості зворотного зв'язку; 	<ul style="list-style-type: none"> – телефон; – Інтернет, e-mail; – інформаційні термінали; – відео-журнали; – корпоративне телебачення; – корпоративне радіо;
ПЕРСОНАЛЬНІ	<ul style="list-style-type: none"> – інформаційна насиченість; – двосторонній характер комунікації; – високе емоційне залучення; – підвищення лояльності, командного духу співробітників; – оперативність надання інформації; 	<ul style="list-style-type: none"> – висока вартість окремих засобів (загальні збори персоналу); – відрив співробітників від основної роботи; – неточність і недостовірність особистих комунікацій, чуток 	<ul style="list-style-type: none"> – загалі збори персоналу; – інформаційні сесії підрозділів; – ювілеї компанії, національні свята; – пікніки, екскурсії, спортивні програми; – особисті комунікації; – чулки

**Інтернет-опитування щодо ділової комунікації
в ГУ ДПС у Миколаївській області.**

1. Яку категорію посад Ви займаєте?
 - категорія Б
 - категорія В
2. Скільки років Ви працюєте в органах податкової служби?
 - до 1 року
 - від 1 до 5 років
 - від 5 до 10 років
 - від 10 до 20 років
 - понад 20 років
3. Ви вважаєте ділові комунікації в Головному управлінні ДПС у Миколаївській області:
 - ефективними
 - недостатньо ефективними
 - не ефективними
4. Яка, на Вашу думку, ділова комунікація є найбільш ефективною у Головному управлінні ДПС у Миколаївській області?
 - усна комунікація
 - письмова комунікація
 - технологічна комунікація
5. Яке ділове спілкування Ви вважаєте найбільш ефективним?
 - неформальне спілкування
 - формальне спілкування
6. Керівництво Головного управління ДПС у Миколаївській області інформує персонал про проведення заходів в залежності від того, які зміни має намір проводити?
 - завжди інформує
 - рідко інформує

– ніколи не інформує

7. Ви маєте доступ до потрібної робочої інформації?

– так

– не в повному обсязі

– ні

8. В Вашій роботі найбільше часу займає яка комунікація?

– у зовнішньому середовищі (з іншими органами державної влади з суб'єктами господарювання, ЗМІ тощо)

– у внутрішньому середовищі ГУ ДПС у Миколаївській області (колеги, керівництво).