

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: магістрант 2-го курсу, групи 8.2819-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми ««Публічне
управління та адміністрування»
К.М. Фидря

Керівник: доцент кафедри соціальної філософії та
управління, доцент,
к.н. з держуправління Заїка О.В.

Рецензент: доцент кафедри соціальної
філософії та управління, к.психол.н.,
доцент Бойко Г.В.

1. ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	12
1.1. Сутність культури ділового спілкування та її роль у державно-управлінській сфері.....	12
1.2. Уточнення основних понять дослідження «культура» та «ділове спілкування»	17
1.3. Принципи та методи дослідження.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	31
2.1. Основні завдання та структура установи.....	30
2.2. Оцінка зовнішнього процесу ділового спілкування	33
2.3. Система ділового спілкування у внутрішньому середовищі установи	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	53
3.1. Заходи щодо усунення виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління діловим спілкуванням	53
3.2. Шляхи розвитку комунікативної компетентності державних службовців..	60
3.3. Вироблення стратегії партнерських взаємин між Запорізькою обласною радою та громадськістю	73
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	93
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Існує думка про те, що управляти державою можна за допомогою добре злагодженої культури ділового спілкування. Дане твердження сформульоване Вінером, який зазначав, що система зв'язку здатна скріпити в одне ціле суспільну систему, при цьому найважливіша роль відводиться процесам зворотного зв'язку [13, с. 12]. Дослідження формування культури ділового спілкування установи є актуальною науковою проблемою, оскільки в сучасних умовах комунікація лежить в основі функціонування будь-якої установи і пронизує всі системи управління людськими ресурсами.

Ділове спілкування на місцевому рівні є складним багатограним процесом, що охоплює усі суспільні суб'єкти, численні інформаційні системи і мережі у сфері виробництва публічних послуг й управління. Виходячи з праці державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, визначаючись характером суспільних відносин, об'єктивними потребами споживачів, культура ділового спілкування слугує не тільки механізмом регуляції процесів, але й засобом її утворення, що об'єднує людей навкруг спільних цінностей, політичних поглядів, моделей споживання тощо. Тобто культура ділового спілкування виконує інтегративну функцію в суспільстві чи окремій громаді.

У випадку зміни інформаційної політики і запровадження комунікативної, яка передбачає суб'єкт-суб'єктні двосторонні зв'язки, МОВ та інститути громадянського суспільства мають стати рівноправними партнерами комунікації. Якщо інформація – одnobічний процес і реципієнту відводиться пасивна роль, у випадку з діловим спілкуванням мова йде про двобічний процес, де і відправник і отримувач інформації відіграють активну роль. У зв'язку з адміністративними перетвореннями постає необхідність в удосконаленні форм та методів взаємодії з громадськістю та переосмислення процесу управління, адже на рівні МОВ культура ділового спілкування є основою забезпечення громадянам конституційних прав на інформацію.

Проблемна ситуація дослідження обумовлена тим, що перед владними структурами сьогодні постає нове завдання – пошук принципів, підходів,

методів, технологій, які можуть використовуватися для налагодження ефективного зворотного зв'язку як з зовнішнім середовищем, так і внутрішнім та координування численних каналів ділового спілкування для формування чіткої, послідовної комунікативної діяльності.

Огляд наукової літератури. Теоретичним підґрунтям для написання магістерської роботи стали наукові надбання з державного управління, філософії, теорії комунікації, менеджменту, маркетингу, політології, соціології та ін. Дослідження спирається на роботи В. Авер'янова [1], Г. Атаманчука [3], В. Бакуменка [4], В. Година [16], В. Дзюндзюка [23], Н. Драгомирецької [28], Т. Лук'янець [37], В. Малиновського [39], А. Мельник [40], Н. Нижник [45], Г. Осовської [49], Т. Примака [60], Є. Ромата [65], А. Соколова [73] та ін. Серед українських авторів заслуговують уваги праці таких учених: В. Бебика [5], В. Королька [35], К. Мельникова [43], Г. Почепцова [54; 55; 56], А. Серант [69], Є. Тихомирова [78] тощо. Незважаючи на те, що у вивченні культури ділового спілкування є значні досягнення, все ж дане питання залишається недостатньо дослідженим щодо реалізації в конкретних місцевих органах державної влади.

Об'єктом дослідження є процес формування культури ділового спілкування в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – механізми організації комунікативних зв'язків в Запорізькій обласній раді та аспекти їх вдосконалення.

Метою дослідження є аналіз культури ділового спілкування на прикладі Запорізької обласної ради та обґрунтування шляхів її удосконалення.

Для її досягнення визначено такі завдання:

- розглянути сутність культури ділового спілкування та її роль у державно-управлінській сфері;
- уточнити основних понять дослідження «культура» та «ділове спілкування»;
- обґрунтувати принципи та методи дослідження;
- дослідити основні завдання та структуру Запорізької обласної ради;

- оцінити зовнішній процес ділового спілкування у Запорізькій обласній раді;
- дослідити систему ділового спілкування у внутрішньому середовищі Запорізької обласної ради;
- розробити заходи щодо усунення виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління діловим спілкуванням у Запорізькій обласній раді;
- виявити шляхи розвитку комунікативної компетентності державних службовців;
- розробити стратегію партнерських взаємин між Запорізькою обласною радою та громадськістю.

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених завдань використовувались такі методи дослідження:

- аналізу і синтезу – для аналізу сутності культури ділового спілкування та її роль у державно-управлінській сфері;
- систематизації – аналізу понять «культура» та «ділове спілкування»;
- спостереження – для виявлення реального стану здійснення ділового спілкування у зовнішньому та внутрішньому середовищі Запорізької обласної ради;
- порівняння – для виявлення недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління діловим спілкуванням у Запорізькій обласній раді;
- анкетування – з метою виявлення слабких сторін у здійсненні комунікацій між керівництвом і структурними підрозділами Запорізької обласної ради;
- прогностичний – з метою вироблення стратегії партнерських взаємин між Запорізькою обласною радою та громадськістю.

Наукова новизна. Новизна одержаних результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення ділового спілкування у Запорізькій обласній раді. У магістерській роботі вперше:

- обґрунтовано доцільність створення служби комунікацій у Запорізькій обласній раді;
- наведено можливі шляхи переходу державних службовців з режиму «техніка» в режим «менеджера», що дасть можливість переорієнтувати свідомість службовців з інформування споживачів публічних послуг на тривалу партнерську взаємодію;
- визначено напрямки налагодження інформаційного обміну між суб'єктами комунікації шляхом створення внутрішнього корпоративного вебсайту та налагодження взаємодії в режимі реального часу;
- обґрунтовано необхідність заміни традиційних комунікативних засобів на інтегровані маркетингові комунікації;
- розроблено стратегію партнерських взаємин між Запорізькою обласною радою та громадськістю.

Удосконалено:

- механізм управління діловим спілкуванням через призму застосування маркетингового підходу в комунікативній діяльності Запорізької обласної ради, що створить умови для якісного перетворення управлінських зв'язків у керований процес обміну інформацією на засадах партнерства;
- модель організації процесу розробки стратегії культури ділового спілкування з громадськістю через переорієнтацію загальної технологічної схеми кампанії з налагодження взаємодії з громадськістю на схему взаємин Запорізька обласна рада та громадськості.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в магістерській роботі положення й рекомендації можуть бути використані у Запорізькій обласній раді та органами місцевого самоврядування при формуванні культури ділового спілкування.

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків. Текст викладений на 100 сторінках друкованого тексту, ілюстрований 3 таблицями, 18 рисунками. Бібліографічний список включає 100 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність культури ділового спілкування та її роль у державно-управлінській сфері

Державне управління не може бути належним чином організоване без існування культури ділового спілкування, яка є формою взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління. По-перше, ділове спілкування необхідно для того, щоб інформувати населення, владні структури та інститути громадського суспільства, переконувати людей, видавати укази та ухвалювати законодавчі акти; по-друге, інформаційне суспільство прагне до безперервного діалогу між владою і громадськістю.

В державному управлінні такі поняття як «спілкування», «управління» та «інформація» є взаємозалежними. А.Б. Зверенцев з цього приводу стверджує, що «ділове спілкування не може існувати без інформації так, як і будь-яка сфера людської діяльності» [31, с. 11]. Тобто, для того щоб досягнути поняття «ділове спілкування» необхідно визначити поняття «інформація».

Сьогодні, на шляху розбудови інформаційного суспільства, інформація стала найважливішим фактором суспільних відносин. Та все ж немає однозначного трактування цього поняття. Визначення його змісту залежить або від галузі знань, або ж від характеру завдань, що підлягають розгляду.

З точки зору точних наук, таких як математика і кібернетика, під інформацією розуміється лише те повідомлення, яке зменшує його невизначеність у одержувача та має творця, який передає її. А це, в свою чергу, актуально для різних гілок влади і органів місцевого самоврядування так, як досить часто в управлінських процесах інформація є неповною та суперечливою, і лише в результаті логічної обробки може слугувати важелем на шляху прийняття управлінських рішень.

Та все ж враховуючи становище державного управління більш доцільним є розгляд інформації як засобу організації управління соціальними системами, де «мають на увазі множину повідомлень (відомостей, даних) про стан системи управління в конкретний момент часу, простору, коло осіб, тобто різних факторів, що впливають на цю систему» [11, с. 100], «основу управлінської діяльності» [33, с. 65] тощо.

Н. Нижник висловлює думку про те, що при управлінні соціальними системами інформацією є відомості щодо подій та явищ в суспільстві та державі, і при цьому дані відомості активно використовуються при управлінні системою [11, с. 100]. Дане трактування схоже з визначенням категорії «інформація», наведеним у ст. 1 Закону України «Про інформацію»: Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі [30].

Отож, беручи до уваги дані визначення варто наголосити на тому, що інформація є основою процесу управління. І будучи належним чином організованою вона трансформує систему в новий стан.

Звертаючись до розгляду культури ділового спілкування, слід зазначити, що дане поняття є об'єктом вивчення багатьох наук: філософії, семіотики, соціології, психології, кібернетики, лінгвістики, логіки та ін. Кожна з наук досліджує певні аспекти комунікацій.

Так, у філософії говориться про взаємодію об'єктів будь-якої природи; семіотика вивчає властивості знаків і знакових систем, що функціонують у соціумі, природні і штучні мови, особливості знакового поведження тварин і людини; соціологія розглядає комунікації у плані вивчення законів і механізмів соціальної взаємодії соціальних суб'єктів, соціальної обумовленості норм, стереотипів спілкування й поведження, формування суспільної думки; психологія вивчає індивідуальні й групові психофізіологічні особливості спілкування; лінгвістика вивчає вербальну комунікацію, правила вживання слів, норми усної й письмової мови; логіка вивчає форми мислення й шляхи збагнення

істини, способи ведення діалогу й суперечок; технічні науки вивчають можливості й способи передачі, обробки й зберігання інформації в процесі комунікації; кібернетика вивчає закони ефективного управління інформацією в штучно створених системах й організаційних структурах тощо.

Ю. Хабермас стверджує, що комунікації виступають засобом координації будь-якої діяльності. У сформульованій ним теорії комунікативної дії значна увага приділяється комунікативній поведінці, яка, за його словами, є основою порозуміння між людьми та єдиним шляхом самореалізації особистості [73, с. 314].

Наведені думки відомих філософів мають бути вихідними положеннями в державному управлінні. Особливо це стосується твердження Ю. Хабермаса стосовно координуючої і інтегративної ролі комунікації в суспільстві.

Термін «ділове спілкування» в науці вперше зустрічається на початку ХХ ст. Сьогодні ж кількість визначень даного поняття наближається до 130. Раніше видані словники наводять значення ділового спілкування як «мережі підземного міського господарства (водопровід, газопровід і т.п.)» [67, с. 147]. Сучасні словники виділяють два основних, найбільш поширених підходи до визначення дефініції «ділова комунікація»: 1) шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим (наприклад, транспортна комунікація); 2) спілкування, передача інформації від людини до людини [71, с. 236; 72, с. 1424].

Зі спілкуванням між людьми пов'язує дану дефініцію відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм: «Комунікація — це те, що здійснюється людьми. Сама по собі, без людей, вона не існує. Щоб зрозуміти процес людської комунікації, потрібно зрозуміти, як люди спілкуються між собою» [98, с. 17]. Г. Почепцов пропонує визначати ділове спілкування «як процес прискорення обміну інформацією» [56, с. 16], Г. Саймон пов'язує поняття ділового спілкування з процесом управління, зокрема, формуванням організаційної поведінки: «Комунікацію можна формально визначити як процес передачі передумов рішення від одного члена організації до іншого. Вочевидь, без комунікації не може бути й організації, оскільки відтак група не має змоги

вплинути на поведінку індивіда» [68, с. 212]. Близьким до цього визначення можна вважати розуміння комунікації У. Уелсом, Дж. Бернетом та С. Моріарті: «...комунікація означає процес передавання певної ідеї, відносин або інформації. Людську комунікацію ми визначаємо як процес, в ході якого дві чи більше осіб намагаються свідомо чи несвідомо впливати одна на одну за допомогою використання символів... Відправники повідомлення і ті, хто отримує ці послання, всі разом створюють систему комунікації» [7, с. 321].

У посібнику «Комунікаційне забезпечення регіонального управління» автори сформулювали твердження щодо універсальності поняття «ділове спілкування», яке проявляється в різних просторах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «ділове спілкування»

Підходи	Зміст поняття «ділове спілкування»
У матеріально-практичному значенні	Шляхи сполучення, транспорту і зв'язку; мережа підземного міського господарства (водогін, газогін)
У соціокультурному просторі	Передача інформації від людини до людини в процесі будь-якої роботи
В економічному просторі	Прискорення обіговості торгового, промислового і фінансового капіталу
В інформаційному просторі	Найважливіший стратегічний державний ресурс, який динамічно розвивається, як індустрія засобів зв'язку, що орієнтована на цифрові способи передачі і комутації повідомлень
В управлінській діяльності	Процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, що веде до порозуміння

У державному управлінні термін «ділове спілкування» є інструментом зв'язків з громадськістю; взаємодії влади, громадського суспільства та інших учасників управлінського процесу. Крім того визначається і як процес прийому, сприйняття, розуміння, засвоєння та поширення інформації.

Багато авторів акцентують увагу на тому, що завдяки діловому спілкуванню можна організувати спільну діяльність індивідів або сформувати конкурентні чи конфліктні відносини.

Так, на управлінському аспекті ділове спілкування наголошує спеціаліст із менеджменту Р. Дафт: «процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються та

усвідомлюють інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки та впливі на нього» [20, с. 800].

У підручнику з державного управління під редакцією В. Козбаненка під діловим спілкуванням розуміється спілкування, передача інформації від людини до людини, форма зв'язку [18, с. 165].

Подібною є й думка українських вчених А. Мельник, А. Васиної, Н. Кривокульської, які стверджують, що ділове спілкування в державних організаціях відображають не тільки процес передачі інформації, але й сприйняття, розуміння, засвоєння інформації [41, с. 58].

У деяких авторів зустрічається розуміння ділового спілкування як складової процесу взаємодії влади і громадянського суспільства. Так, В. Шамрай, К. Соляр відзначають, що «необхідність комунікації між учасниками управлінського процесу розглядається як ключовий інструмент побудови діалогу між ними, встановлення процесу обміну позитивним досвідом чи надання взаємних консультацій...» [88, с. 45].

Сучасні наукові дослідження ділового спілкування у сфері державного управління здебільшого пов'язуються зі зв'язками з громадськістю. Так, О. Чуміков розглядає комунікацію як такі зв'язки з громадськістю, які повинні виконувати об'єктивну і необхідну для суспільства функцію, які мають проводити відповідні структури і професійно підготовлені спеціалісти [86, с. 175].

А. Серант розглядає їх як дієвий механізм налагодження, підтримки комунікацій і співпраці між владними інституціями та соціальними групами територіальних громад з метою надання якісних адміністративних послуг населенню на відповідній території [69, с. 20].

Важливе значення для розуміння змісту понять «інформація» і «ділове спілкування» має думка В. Козбаненка, який отримання, аналіз, видачу і ефективне використання інформації визначає як найважливіше і необхідне функціонування влади, наголошуючи, що «...державне управління – це, перш за все, прийняття і реалізація рішень, які засновані на результативності

використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій» [18, с. 159]. Тобто, державне управління він пов'язує не стільки з самими комунікативними процесами, скільки з технологіями управління ними.

Отже, наведене вище свідчить про те, що існує досить багато різних трактувань поняття «ділове спілкування». Та все ж варто звернути увагу на те, що в усіх визначеннях існує дещо спільне: увага акцентується на процесі обміну інформацією. Також важливим для розуміння змісту поняття «ділове спілкування» є те, що згідно з наведеними вище визначеннями, його учасники розглядаються як елементи системи, а саме спілкування — як елемент управлінського впливу. Підкреслимо, що мова йде не про передачу, а обмін інформацією.

1.2. Уточнення основних понять дослідження «культура» та «ділове спілкування»

Слово «культура» (в перекладі з латини – вирощування, виховання, освіта, розвиток, шанування) означає історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини. Кожна епоха розвитку людини характеризується певним типом культури. Так само характеризується кожна сфера життя та діяльності людини.

Культура – це складна цілісність, яка включає в себе знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї, здібності і звички, що набуваються і досягаються людиною як членом суспільства. Таке найбільш вдале визначення цього терміна дав англійський етнограф Е. Тейлор. «Великий тлумачний словник сучасної української мови» розглядає культуру як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії. Коли культура вказує на те, як і що ми повинні робити або не робити, говорять, що вона нормативна, тобто така, що дає зразки необхідної поведінки. Якщо якісь норми стають незручними, то люди намагаються змінити їх відповідно до нових умов життя. Одні норми, наприклад, норми етикету, повсякденної поведінки можуть

змінюватися легко, інші – державні закони, релігійні традиції – змінюються дуже важко. Приклад тому – економічні та політичні реформи у країні.

Культуру ділового спілкування можна визначити як сукупність моральних норм та уявлень, що регулюють поведінку і взаємини людей у процесі їхньої виробничої діяльності. Деякі спеціалісти у діловій культурі виділяють два прошарки: ціннісний і ментальний [22]. Ціннісний прошарок виступає як культурний феномен, який може передаватися як традиція й обумовлює етичну сторону ділових відносин, зовнішньо виявляється як стереотип, як звична посадова поведінка, як актуальні цінності і норми, що регулюють практичну діяльність. Ментальний прошарок ділової культури пов'язаний із ситуаціями, коли звичні норми і цінності стають неефективними і люди починають конструювати нові. У країнах з високим рівнем економічного розвитку ділова культура є добре сформованою, орієнтованою на творчість, незалежність і взаємодію. На етапі формування української ділової культури виникають проблеми її взаємодії з європейською і східними культурами, її залежністю від менталітету української нації.

Сам термін «культура спілкування» в Україні з'явився у 80-х роках минулого століття. Однією з перших в Україні цей термін у науку ввела психолог Т.К. Чмут. Під час опитування, проведеного нею у різних навчальних закладах, студенти відповідали, що це:

- сукупність вмінь людини аналізувати вчинки інших людей;
- складова мовлення;
- вміння поводитися культурно;
- вміння знайти правильний та делікатний підхід;
- бажання бути культурним та приємним співрозмовником.

Видно, що опитувані не диференціювали культуру мовлення, мови, поведінки та спілкування. У науковій літературі культура спілкування трактується в єдності як культура поведінки, мовлення і мови [84, с. 11].

Набутий останнім часом досвід дає можливість під культурою спілкування (за визначенням Т. К. Чмут) розуміти наявні в суспільстві і житті

людини форми творіння спілкування, систематизацію та реалізацію його норм, способів та засобів відповідно до ієрархії цінностей та установок. У цьому феномені нормовід повід ні та творчі компоненти взаємопов'язані, взаємозалежні.

Спілкування та його культура – це творчість, яка веде до самовдосконалення, і водночас це цінність для кожної людини і для суспільства загалом. Від усвідомлення цього залежить успіх у взаємодії людей.

Цінністю культура спілкування стає тоді, коли слугує задоволенню їх актуальних потреб у спільній діяльності та духовному розвитку. При цьому творчість у спілкуванні веде до становлення сукупного суб'єкта «Ми» та розвитку одноосібного «Я», а як наслідок – до самоактуалізації та самореалізації особистості, досягнення спільної мети та втілення гуманістичних комунікативних установок. Таке поняття культури спілкування дає можливість розглядати її як володіння досконалыми його нормами, які виступають у єдності з творчою та особистісною складовою. Нормами при цьому можуть бути знання, зокрема методологічні, вміння і теоретично обґрунтовані способи дій, а також норми-цілі, норми-ідеали, які впливають на особистість.

Ділове спілкування державних службовців – це матеріальна, духовна й емоційна діяльність управлінців. Тому ділова комунікація належить до вищих духовних соціальних потреб особистості й виражає прагнення і бажання людей брати участь у соціальній і суспільно-економічній діяльності. Це безпосередній неупереджений позитивний вплив управлінців на громадян, а також спілкування державних службовців між собою та їх постійне, безперервне духовне зростання.

Однак між поняттями «ділова комунікація» і «ділове спілкування» існує суттєва різниця. Наше дослідження розглядає ділове, офіційне, формальне спілкування, на відміну від міжособистісного, неофіційного, неформального.

Засобом ділового спілкування, обміну думками та взаємного порозуміння державних службовців є ділова мова, а ділова комунікація у цьому разі стає головною функцією ділової мови. Отже, ділова мова – абстрактний набір слів, а ділова промова – це процес, що виражає конкретний зміст думок службовців.

Постбіполярний світ швидко рухається до суспільства знання завдяки діловій комунікації та розвитку її основних форм. Ділове спілкування державних службовців також змінюється і вимагає миттєвого пристосування до нових викликів сучасності. Керівництво України тримає на контролі світові тенденції становлення нового економічного порядку і постійно вживає необхідних заходів щодо покращення ефективності публічного адміністрування.

Н. М. Драгомирецька [29] пропонує теоретичну і семантичну модель державного управління. Вона розглядає взаємовідносини держави і суспільства, стиль управління, методи, техніки та методологію комунікативних проєктів. Автор підкреслює формуючий вплив держави на суспільство.

Т. І. Пахомова у своїй докторській дисертації [52] розглядає механізми функціонування систем державної служби в період суспільних реформ і пропонує покращення комунікації та мотивації державних службовців, інноваційний розвиток та організаційні зміни в державному управлінні.

Слід сказати, що Є. В. Ромат [64], аналізуючи державне управління рекламною діяльністю в Україні, розробляє поняття реклами, рекламних та маркетингових комунікацій для владних структур та наводить приклади громадського саморегулювання рекламною діяльністю. Він визначає комунікацію як соціально зумовлений процес передачі й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами та за допомогою різноманітних комунікативних засобів.

С. К. Хаджирадєва [82] у своєму дослідженні окреслює концептуальні засади й стратегію модернізації технологій підготовки посадовців до професійно-мовленнєвої комунікації. Вона розглядає питання професійної мобільності та комунікативної діяльності державних службовців, мовленнєву компетенцію і компетентність управлінців, пропонує свою андрагогічну модель особистісного мовленнєвого розвитку та говорить про професійномовну гомогенність.

Доктор наук з державного управління С. А. Чукут [85] з точки зору управлінського аспекту відтворює генераційну цілісність духовної культури,

говорить про правлячу та творчу еліти, суспільний ідеал, державну ідею, громадську думку та культурну політику.

Поглиблений теоретичний аналіз праць вітчизняних науковців, комплексний аналіз нормативно-правових актів та документів, що регулюють діяльність державних службовців України, дають змогу зробити висновок про наявність потужного теоретико-методологічного підґрунтя для подальшого застосування комунікативних технологій у системі державної служби, спрямованих на розвиток і вдосконалення ділового спілкування управлінців. Проте одночасно з цим спостерігається певна відсутність єдиної цілісної методології, спрямованої на розвиток ділового спілкування державних службовців України. Виникає необхідність у вивченні та узагальненні цього досвіду в системі державного управління в зарубіжних країнах.

Ф. Данс у своїй статті «Поняття комунікації» фіксує 95 нині існуючих її визначень, де головним є процес зв'язку й встановлення контакту між людьми, вплив однієї особистості на іншу й, що дуже важливо, те, що вона не є тотожною мовленню [93].

Якщо Ф. Данс висуває сучасну концепцію ділової комунікації, то С. Фергюсон [94] показує шляхи її планування з точки зору інтегративного підходу та підкреслює 13 основних етапів її підготовки.

Дж. Берклі, Дж. Роуз та Р. Бегович приділяють у своїй роботі [91] дуже багато уваги публічному адмініструванню, розкривають його зміст, сутність, шляхи та тенденції його розвитку в майбутньому.

Комунікативна філософія Ю. Хабермаса поклала початок існуванню ери знання і розглядає проблему комунікації як спілкування в сучасних умовах [81]. Він виділяє чотири типи дії: стратегічну, нормативну, драматургічну і комунікативну.

На державній службі як системі комунікативні взаємодії здійснюються на вертикальному і горизонтальному рівнях (взаємодія між особами, які займають посади відповідних категорій, – «керівники», «радники», «спеціалісти»).

Підсумовуючи вищенаведене, можна сказати, що Дж. Берклі та Дж. Роуз та Р. Бегович [91] пишуть про мистецтво публічної комунікації; Ф. Данс наполягає на впливі однієї особистості на іншу [93], С. Д. Фергюсон [94] у своїй роботі висуває інтегральний підхід при плануванні ділової комунікації; Ю. Хабермас [81] створив комунікативну філософію.

Отже, ділова комунікація – це складний процес ділового спілкування в умовах спільної діяльності державних службовців у державному управлінні країною. Її роль та функції, насамперед, полягають у регуляції, координації та управлінні в діловій сфері держави. Якщо регуляторна та управлінська функції орієнтують на мету, то координаційна упорядковує ділову комунікацію.

Таким чином, огляд робіт вітчизняних науковців та іноземних фахівців свідчить про наявність і сучасність розвитку ділової комунікації державних службовців. У наведених працях розглядаються взаємовідносини держави і суспільства, поняття реклами, рекламних та маркетингових комунікацій для владних структур, інноваційний розвиток та організаційні зміни в державному управлінні, питання професійної мобільності та комунікативної діяльності державних службовців тощо. Але вербальним недоліком ділового спілкування управлінців жодна з них не присвячена ні взагалі, ні хоча б частково.

Поглиблений теоретичний аналіз праць зазначених науковців дає змогу зробити висновок про наявність потужного теоретико-методологічного підґрунтя для подальшого застосування комунікативних технологій у системі державної служби, спрямованих на розвиток і вдосконалення ділового спілкування управлінців.

1.3. Принципи та методи дослідження

Розпочнемо формування принципів та методів нашого дослідження із власного визначення культури ділового спілкування в органах місцевого самоврядування.

Культура ділового спілкування в органах місцевого самоврядування – це дотримання сталих мовних норм усної і писемної літературної мови, а також свідоме, невимушене, цілеспрямоване, майстерне вживання мовно-виражальних засобів залежно від мети й обставин спілкування.

Мовлення людини – це своєрідна візитна картка, це свідчення рівня освіченості людини, її культури, а разом з тим, через сукупну мовленнєву практику мовців – це і показник культури суспільства. А от, культура мовлення – це система вимог, регламентацій стосовно вживання мови в мовленнєвій діяльності (усній чи писемній).

Належна культура ділового спілкування в органах місцевого самоврядування – це свідчення розвинутого інтелекту і високої загальної культури особистості. Тільки через високу культуру мовлення проявляються невичерпні потенції мови, гармонія її функцій.

Культура ділового спілкування в органах місцевого самоврядування має велике національне і соціальне значення: вона забезпечує високий рівень мовленнєвого спілкування, ефективне здійснення всіх функцій мови, ошляхетнює стосунки між людьми, сприяє підвищенню загальної культури особистості та суспільства в цілому. Через культуру ділового спілкування в органах місцевого самоврядування відбувається культивування самої мови, її вдосконалення.

Отже, культура ділового спілкування в органах місцевого самоврядування базується на основних принципах:

- правильність – дотримання мовних норм, що діють у мовній системі (орфоепічних, орфографічних, лексичних, морфологічних, синтаксичних, стилістичних, пунктуаційних);

- послідовність – логічність та лаконічність думок;

- коректність та доцільність вживання термінів, фраз;

- доречність;

- економічність (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи культури ділового спілкування в органах місцевого самоврядування

Публічний управлінець у своїй діяльності має дотримуватися основних методичних вимог до спілкування, його мовлення має бути змістовним, що полягає в чіткому та повному розумінні теми мовцем; мова має бути багатою та насиченою різноманітними засобами для вираження своєї думки, уникнення тавтології та однотипних слів та словосполучень; точним, для швидкого розуміння та правильної передачі думки; виразним та доцільним (рис. 1.2).

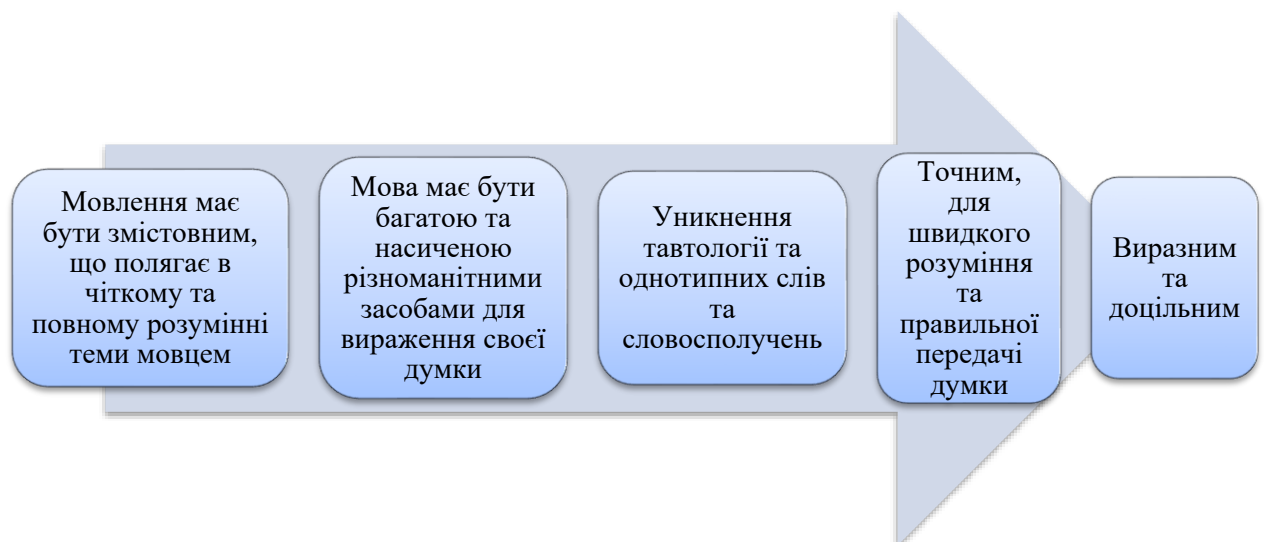


Рис. 1.2. Методичні вимоги до культури ділового спілкування в органах місцевого самоврядування

Високий рівень мовної культури публічних управлінців є чинником подальшого розвитку суспільства в цілому, оскільки саме він забезпечує практичну реалізацію функцій української мови в державному управлінні. Висококультурне мовлення вимагає від публічного управлінця володіння нормами сучасної української літературної мови, уміння користуватися мовними засобами відповідно до мети і змісту спілкування.

Адже мовну політику країни завжди розробляє і впроваджує в життя еліта. Як зауважує з цього питання відомий англійський соціолінгвіст Т. Белл: «Досі ми не звертали уваги на питання, хто ж має вирішальний голос у справі мовного планування в країнах, що розвиваються... Відповідь може бути лише одна: еліта» [6, с. 221].

Ще в VI столітті до нашої ери китайський мудрець і правитель Конфуцій стверджував, що ті люди, які беруться управляти державою, мають дбати про свій моральний і культурний рівень, самоосвіту, вміти гарно висловлюватися, бути взірцем для інших. Знання рідної мови, основних вимог ділового спілкування, фонетичних, лексичних, граматичних норм, стилістичних особливостей вкрай необхідне кожному публічному управлінцю. Публічний управлінець у своїй діяльності має дотримуватися комунікативних ознак культури ділового спілкування:

– правильність мовлення – це дотримання норм сучасної української літературної мови. Правильність мовлення полягає в доцільному використанні тих чи інших граматичних форм, синтаксичних структур у певному контексті;

– точність мовлення ділової особи полягає в чіткій відповідності значення слів предметам, діям, ознакам або явищам дійсності (понятійна точність) і відповідності висловлювання задуму продуцента (предметна точність), в умінні виражати думки так, щоб вони були однозначно сприйняті реципієнтом у процесі спілкування;

– логічність виражається у способі організації ділового тексту, його композиції, у правильності побудови словосполучень, речень, у точності

вживання слів, у змістовних зв'язках мовних засобів, які виражають відношення між частинами й компонентами думки;

– чистота ділового мовлення передбачає відсутність позалітературних елементів (діалектизмів, просторічних слів, брутальної лексики, жаргонізмів, вульгаризмів, професіоналізмів, іншомовних слів, якщо є українські відповідники, суржикових слів, форм слів, синтаксичних структур, слів-паразитів тощо), які засмічують ділову українську мову;

– лаконічність мовлення – це ясне, чітке і стисле викладення змісту ділового тексту. Якщо мовець правильно відбирає слова, він не буде багатослівним. Оскільки зайві слова не несуть нової інформації, то за допомогою мінімуму мовних засобів можна чітко сформулювати думку, виразити максимальну за обсягом інформацію;

– доречність полягає в такому доборі й організації мовних засобів, які роблять мову відповідною меті та змісту тексту, комунікативній ситуації, індивідуальним рисам будь-якої ділової особи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Комунікативні ознаки культури ділового спілкування спілкування в органах місцевого самоврядування

На жаль, на сьогодні ми спостерігаємо досить низький рівень володіння українською мовою серед публічних управлінців, це свідчить про те, що у нашій країні приділяється мало уваги державній мовній політиці.

Проблеми культури ділового спілкування в органах місцевого самоврядування, проявляється в наступних основних аспектах: нормативність, адекватність, естетичність, поліфункціональність.

Нормативність – полягає у дотриманні правил усного і писемного мовлення: це правильне наголошування, інтонування, слововживання, будова речень, діалогу, тексту тощо. Нормативність – це, так би мовити, «технічна» сторона мовлення, дотримання загальноприйнятих стандартів.

Естетичність мовлення – це реалізація естетичних уподобань мовця шляхом використання естетичних потенцій мови. Оптимально дібраний темп і звучність мовлення, уникнення нагромадження приголосних чи голосних, різноманітність синтаксичних конструкцій, доречність цитати чи фразеологізму, прислів'я чи приказки, тропів чи фігур – усі ці та інші засоби мови роблять мовлення естетично привабливим. Поліфункціональність мовлення – це забезпечення застосування мови в усіх перелічених аспектах, у кожній сфері спілкування (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Проблеми культури ділового спілкування в органах місцевого самоврядування

Для підвищення культури ділового спілкування та з метою кращого володіння усним діловим мовленням публічних управлінців необхідно вжиття таких заходів:

- виробити стійкі навички мовленнєвого самоконтролю і самоаналізу;
- навчитися слухати себе та інших з погляду нормативності.
- говорити слід в розміреному темпі, без довготривалих пауз;
- виховати у собі вміння сприймати зауваження щодо своїх мовленнєвих помилок;
- навчитися самому робити зауваження, поради та рекомендації іншим тактовно, делікатно;
- засвоїти норми чинного «Українського правопису» і керуватися ними в діловому мовленні;
- зачувати напам'ять художні твори, як прозу так і поезику;
- записувати власні думки та спостереження, з метою удосконалення та розвитку мовлення;
- навчитися використовувати у своєму мовленні крилаті вислови видатних осіб;
- проведення мовних курсів;
- відбір претендентів на посади в державному управлінні з урахуванням мовної компетенції;
- періодичні тестування управлінців на знання державної мови;
- проведення творчих зустрічей;
- створення умов для підвищення мовної культури публічних управлінців;
- підвищення мотивації щодо покращення мовної культури;
- реалізація навичок мовної культури в професійній діяльності;
- проведення лекцій щодо мовної культури;
- організація творчих зустрічей з відомими поетами, філологами;
- проведення диспутів, дебатів, та інших заходів, які мають на меті підвищення мовної культури.

Шляхів до мовної досконалості безліч. Але всі вони починаються з любові до рідної мови, бажання майстерно володіти нею, з відчуттям власної відповідальності за рідну мову. Отже, для ефективного вирішення питання підвищення рівня культури мовлення у професійній діяльності публічних управлінців поставлена проблема має розглядатися як комплексна, що потребує об'єднання зусиль мовознавців і фахівців із державного управління. Крім того необхідно забезпечити врегульованість мовних питань на законодавчому рівні, підготовку навчальних посібників, що сприяли б покращенню мовного рівня публічних управлінців, а також ми маємо не забувати про підвищення загальної культури українського народу.

Таким чином, огляд робіт вітчизняних науковців та іноземних фахівців у рамках першого розділу магістерської роботи свідчить про наявність і сучасність розвитку культури ділового спілкування в органах місцевого самоврядування. У наведених працях розглядаються взаємовідносини держави і суспільства, поняття реклами, рекламних та маркетингових комунікацій для владних структур, інноваційний розвиток та організаційні зміни в державному управлінні, питання професійної мобільності та комунікативної діяльності державних службовців тощо. Але вербальним недоліком ділового спілкування управлінців жодна з них не присвячена ні взагалі, ні хоча б частково.

Поглиблений теоретичний аналіз праць зазначених науковців дає змогу зробити висновок про наявність потужного теоретико-методологічного підґрунтя для подальшого застосування комунікативних технологій у системі державної служби, спрямованих на розвиток і вдосконалення ділового спілкування управлінців. Проте одночасно з цим спостерігається певна фрагментарність, строкатість і розрізненість науково-теоретичних матеріалів з теми дослідження. А відсутність єдиної цілісної методології, спрямованої на розвиток ділової комунікації державних службовців України, формулює наукову потребу у вивченні та узагальненні рекомендацій щодо підвищення культури ділового спілкування в системі державного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Основні завдання та структура установи

Запорізька обласна рада є виконавчо-розпорядчим органом Запорізького району. Як і кожна місцева державна адміністрація в Україні Запорізька обласна рада діє на певних засадах та має свою внутрішню будову.

Діючи на засадах законності, гласності, відповідальності та пріоритетності людських прав на Запорізьку обласну раду покладено виконання Конституції та законів України, актів Президента та КМУ, інших органів виконавчої влади. Запорізька обласна рада сприяє соціально-економічному та культурному розвитку Запорізького району, стежить за охороною довкілля, складає та виконує районний бюджет [51].

Структура Запорізької обласної ради визначається ст. 5 та ст. 47 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та постановами КМУ «Про впорядкування структури місцевих державних адміністрацій», «Про структуру місцевих державних адміністрацій».

Структура МДА – це загальне поняття, що включає в себе сукупність структурних підрозділів (відділів, управлінь) та схему розподілу між ними функцій і повноважень, а також дає можливість зрозуміти внутрішні взаємозв'язки елементів [48, с. 61].

Найкращою структурою визначається така, що дає можливість ефективно розподіляти зусилля співробітників та взаємодіяти з зовнішнім середовищем.

До складу Запорізької обласної ради входять: голова, перший заступник, заступник голови, керівник апарату та структурні підрозділи (див. Додаток А).

Голова Запорізької обласної ради – Самардак Григорій Вікторович.

Діяльність першого заступника та заступника голови Запорізької обласної ради полягає у вирішенні поточних питань, що стоять перед Запорізькою

обласною радою та у взаємодії із громадськими організаціями та комісіями районних рад.

Окрім цього, відповідно до розподілу обов'язків, вони здійснюють керівництво, координацію та контроль за діяльністю структурних підрозділів через які координують роботу районних підприємств, організацій та установ. У складі Запорізької обласної ради діє дванадцять підрозділів (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Структурні підрозділи Запорізької обласної ради

Структурні підрозділи здійснюють керівництво окремими галузями та виконують широкий спектр функцій в рамках своєї компетенції.

Керівник апарату Запорізької обласної ради вирішує питання організаційного, правового, кадрового забезпечення діяльності та організовує діяльність роботи апарату. Апарат Запорізької обласної ради, у процесі виконання покладених на нього завдань, взаємодіє із виконавчим апаратом районної ради, структурними підрозділами районної державної адміністрації, виконавчими органами місцевого самоврядування, а також із підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян. Апарат нараховує п'ять відділів (рис. 2.2.)



Рис. 2.2. Апарат Запорізької обласної ради

Тобто, організаційна структура Запорізької обласної ради відноситься до лінійно-функціонального типу. Як вже було зазначено, голова Запорізької обласної ради має заступників, кожен із яких відповідає за закріплені за ним структурні підрозділи. У зв'язку з цим можна сказати, що навантаження розподілено рівномірно, підрозділи виконують відведені їм функції у певній сфері діяльності.

2.2. Оцінка зовнішнього процесу ділового спілкування

Будь-яка організація не може існувати ізольовано. Вона постійно взаємодіє із іншими організаціями. Зовнішні комунікації і ділове спілкування є процесом, який забезпечує обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Запорізька обласна рада взаємодіє з [62]:

- територіальними органами міністерств;
- підприємствами, установами, організаціями, які розташовані на території Запорізького району;
- політичними партіями та об'єднаннями громадян;
- сільськими, селищними і міськими радами, їх виконавчими органами та сільськими, селищними і міськими головами.
- редакціями районних газет, Запорізьким районним комунальним радіомовленням.

Для того, щоб розібратися у сутності існуючої практики комунікації і ділового спілкування в Запорізькій обласній раді, розглянемо і проаналізуємо діяльність відділу, на який безпосередньо покладено виконання функції зв'язків з громадськістю – відділ організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції.

Мета зв'язків з громадськістю полягає у формуванні ефективної системи комунікації Запорізької обласної ради з громадськістю.

Даний відділ здійснює зв'язки з політичними партіями, громадськими організаціями, підприємствами та забезпечує необхідною інформацією вищі органи виконавчої влади. Тобто, серед значної кількості груп громадськості, з якими необхідно налагоджувати комунікації, з боку Запорізької обласної ради належна увага приділяється лише політичним партіям, громадським організаціям та підприємствам, в той час як на сьогодні зарубіжні науковці виокремлюють близько 150 груп громадськості: колективи науково-дослідних і інших підприємств і установ, фінансові кола, бізнес-структури, пересічні громадяни та ін.

До основних завдань спеціалістів, що працюють у відділі організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції відносяться:

- забезпечення реалізації прав громадян на отримання достовірної інформації про діяльність Уряду, відкритості у формуванні та здійсненні державної політики;
- консультування громадськості з актуальних проблем державної політики;
- моніторинг преси для виявлення зовнішніх оцінок діям державної установи;
- опрацювання рекомендацій керівництву щодо прийняття управлінських рішень;
- коментар урядових рішень щодо кращого розуміння громадянами дій влади;
- організація брифінгів, прес-конференцій;
- забезпечення взаємодії із ЗМІ, партіями, громадськими організаціями тощо.

Тобто, зміст їх роботи зводиться до збору та узагальнення опублікованої інформації про органи влади, аналізу звернень громадян, опитувань громадської думки під час виборів, референдумів тощо. Але серед завдань відсутні такі, як формування іміджу Запорізької обласної ради, пошук шляхів покращення

комунікації всередині установи, налагодження зворотного зв'язку; постійний моніторинг громадської думки щодо розв'язання суспільних проблем, залучення громадян до участі у державних справах. Крім того, основна діяльність спрямовується в основному на реалізацію завдань щодо виконання державних і регіональних програм, виконання вимог Конституції України, законів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади вищого рівня.

Істотним недоліком є і те, що відділ має декілька напрямків роботи, і лише певна їх частка належить здійсненню комунікацій. Як негативний момент можна також відзначити те, що відділ напряму не підпорядковується голові Запорізької обласної ради. Зарубіжний досвід свідчить, що якщо організація бажає досягти успіху, зусилля з КД повинні бути скоординовані і підпорядковані першому керівникові організації.

Основними комуникативними заходами Запорізької обласної ради є:

1) Круглий стіл. Круглий стіл є формою спільного обговорення проблемних ситуацій, ідей між представниками Запорізької обласної ради та різними групами громадськості.

2) Зустрічі з журналістами. Голова Запорізької обласної ради, перший заступник, заступник голови, керівник апарату та керівники структурних підрозділів зустрічаються із журналістами з метою інформування їх про ті чи інші рішення.

3) Прес-конференції. Не частіше ніж один раз на місяць керівництвом проводиться прес-конференція на яку запрошуються представники ЗМІ для пояснення найбільш спірних питань. Метою такого заходу є привернення до питань, що розглядаються, уваги з боку різних груп громадськості.

4) Брифінг. Брифінг – це коротка зустріч керівництва Запорізької обласної ради з журналістами та іншими представниками органів державної влади та груп громадськості. На брифінгу керівництво Запорізької обласної ради доводить до відому присутніх конкретні факти, рішення.

5) «Гаряча лінія». Здійснюється безпосереднє спілкування відповідального за зв'язки з громадськістю працівника з громадськістю по телефону.

б) Прийом громадян. У відведені дні головою Запорізької обласної ради та працівником відповідальним за зв'язки з громадськістю проводиться прийом громадян.

Але поряд з цим, Запорізька обласна рада поки що недостатньо використовуються можливості рекламних комунікацій, комунікацій з просування послуг та прямого маркетингу, які можна ефективно застосовувати в комплексі із засобами PR.

Щодо форм доведення інформації, то Запорізька обласна рада використовує їх в залежності від інформації, яка надається: постійна, періодична, оперативна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Форми доведення інформації від Запорізької обласної ради до населення

Інформація, що надається	Форма та періодичність надання інформації
1. Постійна інформація: - структура Запорізької обласної ради, її завдання, адреси, телефони, години прийому; - громадські організації на території району, їх функції, адреси, телефони; - підприємства й установи охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, житлово-комунального господарства, їх адреси, телефони, розпорядок роботи.	Постійні внутрішні стенди Запорізької обласної ради; внутрішні стенди громадських, житлово-комунальних організацій; веб-сайт Запорізької обласної ради.
2. Періодична інформація: - звітні дані про роботу Запорізької обласної ради; - інформація про заходи, що плануються.	Зустрічі голови Запорізької обласної ради, та його заступників з населенням; пресконференції, «прямі лінії» керівників МОВ; електронна пошта; надання інформації засобами масової інформації; використання стендів громадських і житлових організацій.
3. Оперативна інформація: - про заходи культури, відпочинку і спорту; - про проведення «прямих ліній»; - графік прийому населення.	Радіоповідомлення; оголошення в місцевих газетах; оголошення на стендах Запорізької обласної ради; оголошення на зупинках громадського транспорту, дошках оголошень підприємств, в освітніх і громадсько-культурних установах, у вітринах магазинів, на веб-сайті установи; оповіщення через громадські організації.

Для узагальнення стану організації Запорізької обласної ради 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 [32, с. 73].

Отож, проаналізувавши зовнішні комунікації і ділове спілкування на зовнішньому рівні Запорізької обласної ради можна зробити висновок про необхідність створення відділу комунікацій. У зв'язку з тим, що здійснення комунікацій покладається на існуючий відділ організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції, така функція, як залучення громадськості до обговорення і прийняття рішень й досягнення взаємовигідних відносин, у повній мірі не виконується.

2.3. Система ділового спілкування у внутрішньому середовищі установи

Канали зв'язку за допомогою яких Запорізька обласна рада взаємодіє з внутрішніми цільовими групами називають внутрішніми комунікаціями (ВК). Дані ділової комунікації стосуються як відділів, управлінь, секторів, установи загалом, так і кожного окремого працівника. ВК є засобом створення демократичної установи, метою яких є досягнення гармонії.

Для того, щоб робота Голови Запорізької обласної ради була ефективною необхідно, насамперед, 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 [90, с. 28].

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

Б. Адамс виокремлює такі види комунікацій [2, с. 147]:

- 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 – обміну інформацією між управліннями, відділами.

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

Горизонтальні комунікації в Запорізькій обласній раді 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 поліпшення 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 і призвести до виконання зайвих дій, що дублюються та несвоєчасного виконання завдань.

Розвиток горизонтальних зв'язків установи розкриває нові можливості для співробітників, – це, насамперед, формування власного бачення діяльності установи та усвідомлення своєї ролі в ній [96, с. 80].

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

Вертикальні комунікації між головою та керівниками здійснюється в двох напрямках.

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

По висхідній – керівники спрямовують голові адміністрації 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 голови адміністрації, що стосуються безпосередніх виконавців і виконуваної ними роботи.

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.

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 отриманої інформації або розпоряджень.

Всередині відділів комунікаційні процеси протікають за схемою «всеканальної» комунікаційної мережі. Крім того, в Запорізькій обласній раді існують ще й неформальні комунікації. Вони здійснюються в рамках різних груп, що виникають між працівниками організації внаслідок особистих симпатій і прихильностей.

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 [15, с. 60]. ВК поділяють на три групи:

- друковані;
- технологічні;
- персональні.

Кожен із видів має свої особливості (див. Додаток Б). Установам притаманне комплексне їх застосування, тобто утворення цілої системи ВК так, як не існує такого типу ВК, який охоплював би усі цільові групи.

Хоча розвиток технологій призвів до більш досконаlih форм взаємозв'язку, та все ж у Запорізькій обласній раді друковані засоби зв'язку залишилися первинним засобом для внутрішнього спілкування. Серед них дошки оголошень, посадові інструкції, інформаційні листки, накази, звіти, розпорядження, Регламент Запорізької обласної ради тощо.

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

Такі види комунікації, як розпорядження, визначення обов'язків та повноважень посилюють контроль в установі. На дошці оголошень розміщуються вітання, інформативні матеріали про визначні дати райдержадміністрації та досягнення співробітників.

Із технологічних засобів комунікацій у адміністрації використовується телефонний зв'язок, комп'ютер, факс, e-mail та офіційний сайт Запорізької обласної ради.

Загалом ж в Запорізькій обласній раді перевагу надають персональним комунікаціям, які представлені різноманітними засобами. При цьому адресантами можуть бути окремі люди, відділи, управління або і сама адміністрація.

Персональні комунікації в Запорізькій обласній раді здійснюються у таких формах:

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

Збори персоналу проводяться для оперативного вирішення питань, що належать до компетенції Запорізької обласної ради.

Оперативні наради проводяться в Запорізькій обласній раді з метою координації діяльності заступників голови, керівників структурних підрозділів та її апарату:

- голова Запорізької обласної ради проводить оперативні наради із своїми заступниками, керівниками структурних підрозділів, керівником апарату, територіальними органами, керівниками підприємств, установ, організацій району;

- заступники голови Запорізької обласної ради відповідно до розподілу обов'язків — з керівниками структурних підрозділів, територіальними органами, керівниками підприємств, установ, організацій району;

- керівник апарату Запорізької обласної ради – з керівниками структурних підрозділів та її апаратом.

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 протоколювання та доведення до виконавців прийнятих доручень.

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

З метою обговорення та координації розгляду важливих питань діяльності утворюється колегія Запорізької обласної ради у складі голови, його заступників, керівника апарату та керівників структурних підрозділів. Рішення колегії

приймається за допомогою відкритого голосування присутніх на засіданні членів колегії. Лише в окремих випадках може бути проведене таємне голосування. За рішенням колегії оформляється протокол, який слугує підставою для видання головою відповідного розпорядження. Спільне проведення культурних заходів зміцнює канали комунікації в адміністрації 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 із використовуваними видами та типами комунікацій існують ще й комунікаційні технології управління персоналом притаманні Запорізькій обласній раді (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Комунікаційні технології в системі управління персоналом Запорізької обласної ради

Комунікації в системі підбору, відбору і 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 адміністрації включають:

- інформування про цілі та цінності адміністрації;
- 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 державному управлінні являє собою процес спілкування, коли одна сторона відчуває, що інша протистоїть її інтересам, загальній меті [27, с. 4].

Комунікації при управлінні конфліктами включають в себе:

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

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

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

Керівники Запорізької обласної ради віддають розпорядження персонально у категоричній та лаконічній формі, що не створює двозначностей.

Хоча даний підхід не є оригінальним, та все ж перевагами є чіткість та відчутність безлічі тлумачень.

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 Запорізькій обласній раді.

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, Запорізькій обласній раді притаманні власні технології комунікацій, хоча вони і не вирізняються оригінальністю. Дані списки не є вичерпними, так як все залежить від конкретної ситуації.

З метою виявлення слабких сторін у здійсненні ділових комунікацій в Запорізькій обласній раді мною було проведено Інтернет-опитування за допомогою форми-анкети (див. Додаток В).

Анкету було відправлено електронною поштою у кожний відділ, управління та сектор.

В опитуванні взяли участь сімнадцять службовців. З метою отримання більш достовірної інформації анкетування проводилося анонімно.

Відповіді на запитання показали, що більшість службовців вважає ділові комунікації в Запорізькій обласній раді ефективними – так відповіли 58,8 % опитаних. Та все ж 35,3 % службовців вважає комунікації недостатньо ефективними, а 5,9 % – не ефективними. Це свідчить про низький рівень комунікацій та необхідність підвищення комунікаційних процесів в установі (рис. 2.4).

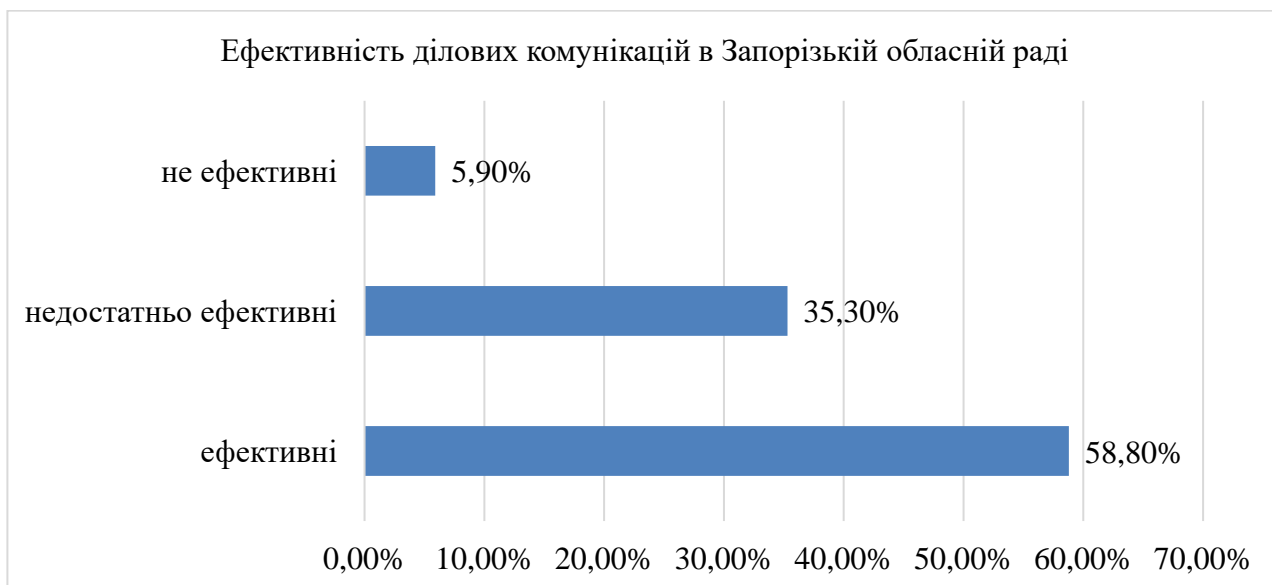


Рис. 2.4. Ефективність ділових комунікацій в Запорізькій обласній раді, за думкою опитаних службовців, %

Для більшості службовців ефективною є усна комунікація. Уподобання, на мою думку, пов'язані з тим, що вона дає можливість негайного зворотного зв'язку і обміну думками (див. рис. 2.5).

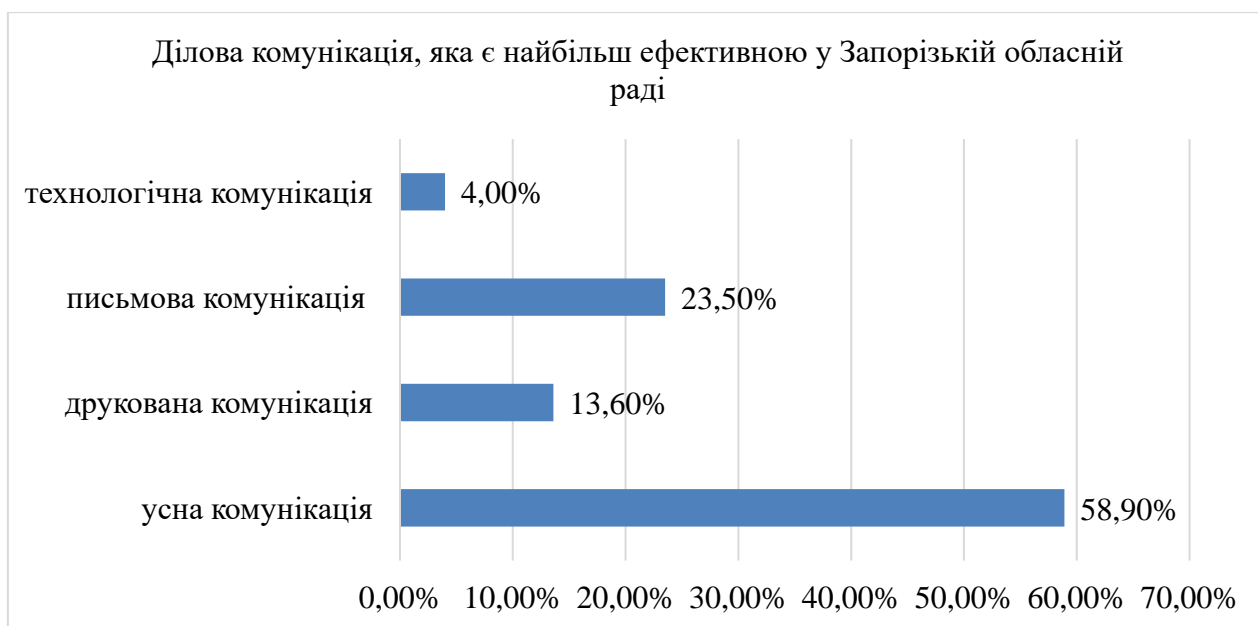


Рис. 2.5. Ділова комунікація, яка є найбільш ефективною у Запорізькій обласній раді, за думкою опитаних службовців, %

Друкована комунікація – хороший метод оповіщення відразу всіх зацікавлених осіб, що дозволяє передавати великі обсяги інформації, яку складно сприймати після першого ознайомлення. Вона дозволяє повторно звернутися до інформації. Однак при письмових комунікаціях немає можливості обмінятися думками. Саме тому її вважають більш ефективною лише 23,5% службовців. Найменш ефективними є технологічні комунікації. Це пов'язано з їх низьким рівнем використання в Запорізькій обласній раді.

Наступне питання анкети дало змогу виявити домінуючий характер комунікацій. 47,1 % опитуваних вважає домінуючим неформальне спілкування між співробітниками. Однак 52,9 % комунікацій в Запорізькій обласній раді все ж носять формальний характер – це обмін діловою інформацією між підрозділами і службовцями, отримання доручень від керівництва і звіти керівникам про виконану роботу (див. рис. 2.6).

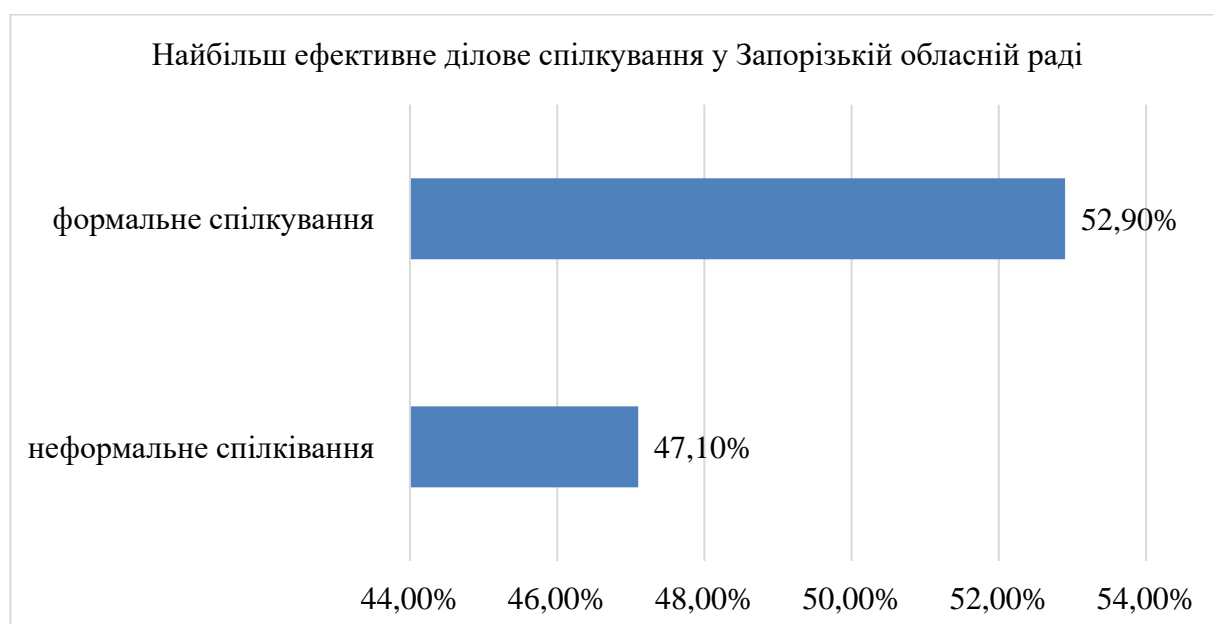


Рис. 2.6. Найбільш ефективне ділове спілкування у Запорізькій обласній раді, за думкою опитаних службовців, %

Відповідаючи на четверте питання більшість опитаних – 52,9 % – відповіли, що керівництво інформує персонал про проведення заходів в

залежності від того, які зміни має намір проводити. 29,4 % службовців відповіли, що завжди інформує, 17,6% – рідко. Найохочіше керівництво повідомляє про зміну режиму роботи і зовсім негативно ставиться до скорочення чисельності працівників (див. рис. 2.7).

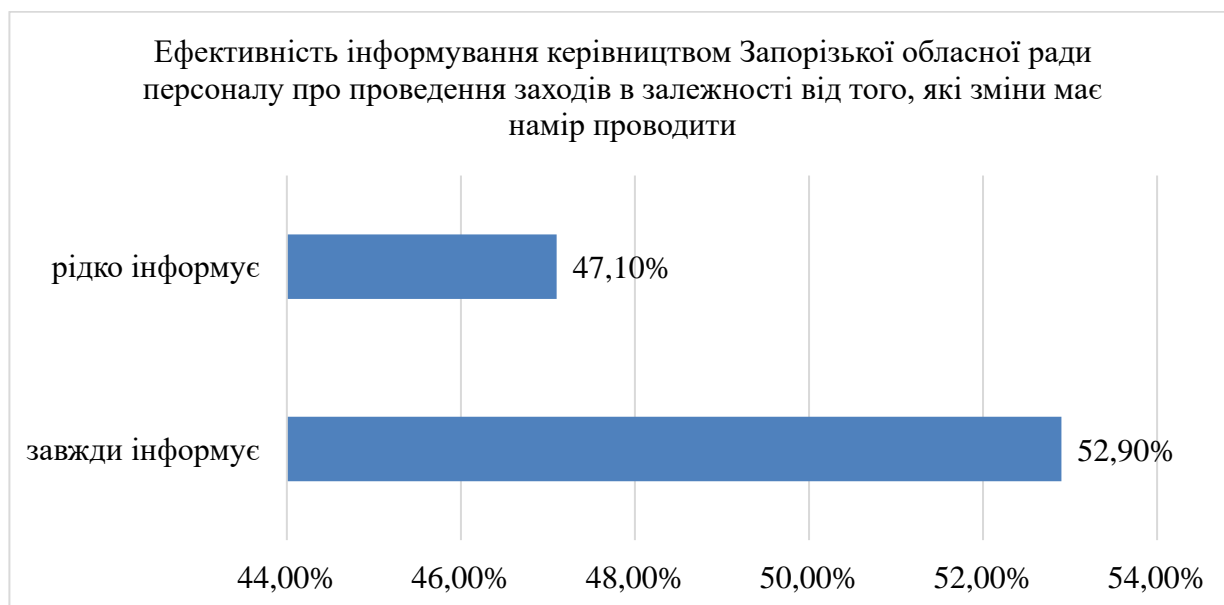


Рис. 2.7. Ефективність інформування керівництвом Запорізької обласної ради персоналу про проведення заходів в залежності від того, які зміни має намір проводити, за думкою опитаних службовців, %

Про проведення організаційних змін голова Запорізької обласної ради повідомляє керівників відділів, а ті, в свою чергу, повідомляють про це своїм підлеглим. І лише в окремих випадках – 5,9 % – проводяться наради. При проведенні змін персоналу надається певна інформаційна підтримка.

70,6 % службовців завжди мають доступ до потрібної їм інформації. 23,5 % 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 несвоєчасне отримання знижує ефективність роботи персоналу (див. рис. 2.8).

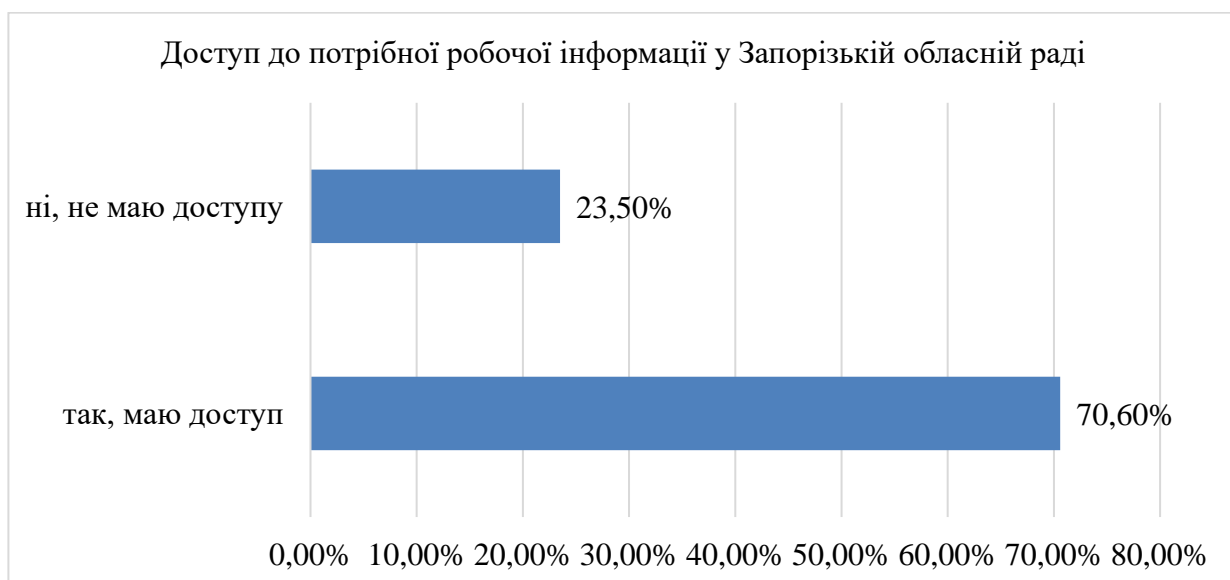


Рис. 2.8. Доступ до потрібної робочої інформації у Запорізькій обласній раді, за думкою опитаних службовців, %

Практика доводить, що працівники з повною віддачею будуть виконувати свої обов'язки в тому випадку, коли володітимуть необхідною для вирішення справ інформацією та братимуть активну участь в житті організації. У наступному розділі надано рекомендації щодо розвитку і вдосконалення комунікацій в Запорізькій обласній раді.

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 [24, с. 64]. Від цього залежатимуть стосунки між владою та громадськістю.

Електронна сторінка стає все більш ефективним комунікаційним каналом. Веб-сайт, як найбільш важливий елемент електронного урядування, є інформатором для громадян, слугує візитною карткою установи та виступає своєрідною з'єднуючою ланкою між громадянином та службовцем.

Так, як сьогодні веб-сайти виступають головною комунікативною основою, то постає необхідність в правильному їх наповненні.

Веб-сайт Запорізької обласної ради є офіційним джерелом інформації, що створений з метою висвітлення діяльності та взаємного обміну інформацією між Запорізькою обласною радою та громадянами, підприємствами, установами, організаціями, політичними партіями з питань, пов'язаних з діяльністю Запорізької обласної ради.

Сайт Запорізької обласної ради оформлено у синьо-білих тонах. У верхній частині сайту розміщена символіка району, назва та адреса установи. Працює пошукова система. По центру розміщуються новини. Новини оновлюються по декілька разів на день в залежності від надходження інформації, що говорить про оперативність та високу інформованість громадськості.

Справа наведено адресу для листування, зокрема e-mail та номер телефону/факсу. Саме це слугує важливим засобом для обміну інформацією. Окрім цього розміщено анонси подій та актуальні теми для обговорення. Зліва розміщена рубрика «корисні посилання».

Також зліва по вертикалі та зверху по горизонталі представлено розділи сайту на яких розміщено інформацію про Запорізьку обласну раду та її діяльність.

На деяких із них зупинимося більш детально:

1. «Запорізька обласна рада». У даному розділі відвідувачам сайту надається така інформація:

- про керівництво установи та їх контактні дані;
- структура Запорізької обласної ради, де подано повний перелік структурних підрозділів та відділів апарату із зазначенням керівників та заступників, їх електронні пошти та номери телефонів, а також основні завдання покладені на структурні підрозділи;
- розпорядок роботи Запорізької обласної ради;
- основні завдання та нормативно-правові засади діяльності;
- річні та поточні плани роботи;
- звіти про виконання планів;
- Інструкція з діловодства;

– Регламент роботи.

Тобто, в даному розділі подано основну інформацію щодо діяльності Запорізької обласної ради. Позитивним, в контексті розвитку комунікативних технологій, є наявність у керівників структурних підрозділів та їх заступників електронних адрес, що сприяє обміну інформацією не лише у внутрішньому середовищі установи, а й за її межами.

2. «Офіційні документи». У розділі «офіційні документи» можна переглянути розпорядження голови, які упорядковані за номером та датою, а також проекти розпорядчих документів. Таким чином громадськість може слідкувати за змінами в Запорізькій обласній раді.

3. «Доступ до публічної інформації». У даному розділі надається вичерпна інформація про можливість звернення до Запорізької обласної ради із запитом на інформацію, а саме:

- порядок складання, подання запитів на доступ до публічної інформації;
- система обліку публічних документів;
- звіти по наданню відповідей на запити громадян;
- порядок оскарження рішень розпорядника інформації.

4. У розділі «Доступ до інформації» йдеться про готовність адміністрації взаємодіяти із громадськістю. Для зручності діють посилання на зразки форм для подання інформаційного запиту (від фізичної особи, юридичної та об'єднань громадян) із зазначенням можливих каналів обміну інформацією (усно, письмово, факс, електронна пошта).

5. «Бюджет». Цей розділ є свідченням фінансової відкритості. У ньому подано інструкцію з формування бюджетних запитів та аналізу виконання районного бюджету.

6. «Звернення громадян». Якщо громадянин бажає вирішити певні проблеми чи спірні питання із Запорізькою обласною радою, то цей розділ стане в допомогу. Тут подано не лише необхідну інформацію для звернення громадян, а й графік роботи «гарячої» телефонної лінії, графік прийому громадян

керівництвом райдержадміністрації та безпосередньо результати попередніх розглядів.

7. «Громадська рада». Розділ «Громадська рада» вміщує Регламент та Положення про громадську раду, її склад та протоколи засідань. Зокрема, серед можливих видів заходів громадської ради передбачається проведення консультацій з громадськістю та обмін інформацією з представниками Запорізької обласної ради.

8. «Оцінка діяльності структурних підрозділів». У цьому розділі представлено аналіз стану виконавської дисципліни з реалізації завдань.

9. «Центр надання адміністративних послуг». Тут розміщено нормативноправові документи, паспорт та інформацію щодо діяльності, перелік адміністративних послуг та інформаційні картки.

Проаналізувавши сайт можна відзначити такі недоліки:

- розташування інформації в нелогічних рубриках. Наприклад, у розділі «Опитування» розміщено інформацію про Запорізьку центральну бібліотеку для дорослих. Натомість опитування проводиться у розділі «Центр надання адміністративних послуг». Хоча дане опитування і має відношення до центру, та все ж краще розміщувати інформацію у відповідності із заголовком;

- відсутність інформації по темі в розділі «Опитування»;
- відсутність форумів.

Важливо підкреслити і позитивні сторони:

- висока інформаційна наповненість;
- часте оновлення інформації;
- наявність посилань на офіційні сайти органів влади у підпорядкуванні яких перебуває Запорізька обласна рада;
- розміщення контактних даних, особливо електронної пошти, для обміну інформацією тощо.

Отже, сьогодні, коли є надзвичайно актуальним висвітлення діяльності установи в мережі Інтернет, а особливо використання зворотного зв'язку, слід звернути увагу на виявлені недоліки та спрямувати зусилля на їх виправлення,

враховуючи подальші перспективи розвитку співпраці між населенням та Запорізькою обласною радою. Це не лише збільшує довіру громадян, а й дає можливість нівелювати чутками.

Підсумовуючи наведене у другому розділі даної роботи, можемо зазначити, що структура Запорізької обласної ради має досить розгалужену систему підрозділів, завдяки їй та з урахуванням розподілу обов'язків між керівництвом можна відстежити ефективність внутрішньої побудови та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ділові комунікативні відносини Запорізької обласної ради є багатогранним процесом, що передбачає налагодження комунікацій з внутрішньою аудиторією – державними службовцями / посадовими особами Запорізької обласної ради та із зовнішньою – громадянами.

Попри те, що керівництво Запорізької обласної ради докладає значних зусиль для підвищення ефективності комунікацій, про що свідчать часті зустрічі з громадянами, використання нових комунікативних технологій (телеконференції, інформування через Facebook), організація спільного відпочинку для працівників Запорізької обласної ради, наповнення та взаємодія через веб-сайт, все ж є певні недоліки. Зокрема існує необхідність у створенні відділу комунікацій.

Аналіз отриманих з анкетування державних службовців даних показав, що в даний час інформаційна та ділова комунікативна політика в Запорізькій обласній раді є недостатньо ефективною. Однією із основних причин якої є недостатня або ж несвоєчасна поінформованість персоналу.

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

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Заходи щодо усунення виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління діловим спілкуванням

Як відомо, у найбільш послідовній і повній формі концепція якісного управління може бути реалізована на локальному рівні, оскільки саме тут кінцевий результат найбільшою мірою залежить від здатності територіальних органів влади, організацій громадянського суспільства і представників бізнесу налагодити ефективний діалог, домогтися максимально можливого рівня взаємодії у процесі вирішення 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 в Запорізькій обласній раді нами було вироблено ряд рекомендацій задля їх усунення.

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

Запорізька обласна рада має створити 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 згрупує розроблені рекомендації у блок-схему (рис. 3.1).

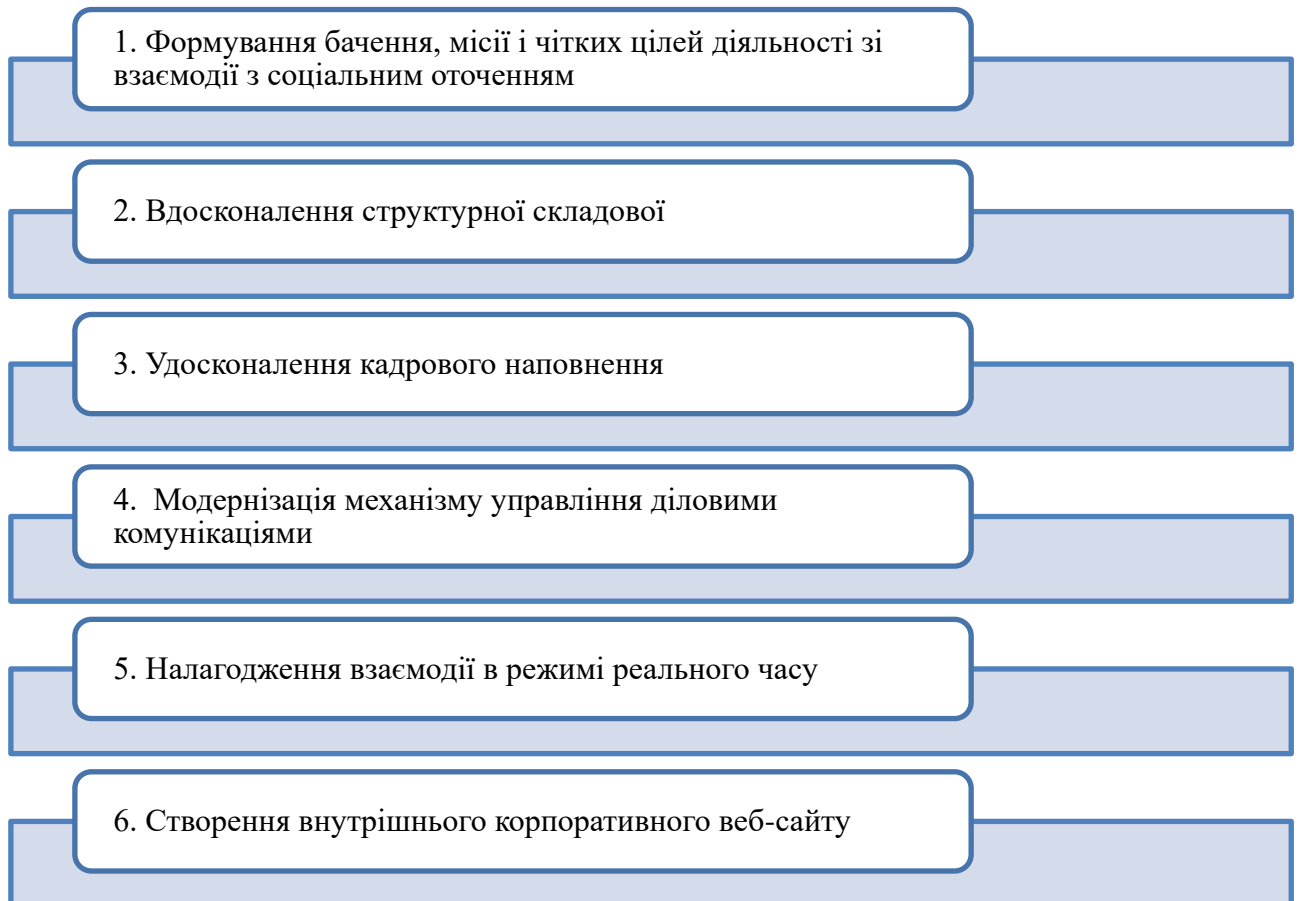


Рис. 3.1. Напрямки підвищення культури ділового спілкування в діяльності Запорізької обласної ради

Розглянемо наведені на рис. 3.1 рекомендації більш детально.

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

Як показала існуюча практика Запорізької обласної ради, дані етапи не враховуються, свої дії відділ організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції та відділ з питань надання адміністративних послуг 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» [46, с. 896].

Визначаючи цілі формування організаційних зв'язків, відносин і комунікативних процесів, слід враховувати необхідність збереження індивідуальності кожного суб'єкта і об'єкта Запорізької обласної ради.

На відміну від пропаганди, Запорізька обласна рада не повинна нав'язувати громадськості певну думку, а з урахуванням її потреб і інтересів досягати соціального партнерства.

З урахуванням вищезазначеного доцільно розробити стратегію роботи з громадськістю. Це призведе до зростання престижу Запорізької обласної ради та збільшення довіри населення. Етапи розробки стратегії проаналізовано у пункті 3.3 даної магістерської роботи.

2. Вдосконалення структурної складової.

Істотні недоліки властиві структурі Запорізької обласної ради, де комунікативні функції (відповідно до безпосередніх службових обов'язків) покладено на один з відділів – відділ організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції).

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

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

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 Зейтель у наведеній ним таблиці організаційної побудови Бюро громадських відносин Держдепартаменту США описує його функціональні складові – служби, а саме: виконавчого директора; відносин з

пресою; публічних програм; суспільних комунікацій; аналізу громадської думки і планування [57, с. 105].

Організаційна структура Бюро громадських 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.

Для Запорізької обласної ради оптимальним є наявність управління комунікації, до складу якого входили б сектори:

- 1) моніторингу громадської думки і планування (стратегічні комунікації);
- 2) управління інтегрованими комунікаціями;
- 3) інформаційного забезпечення (тактичні комунікації) (рис. 3.2).

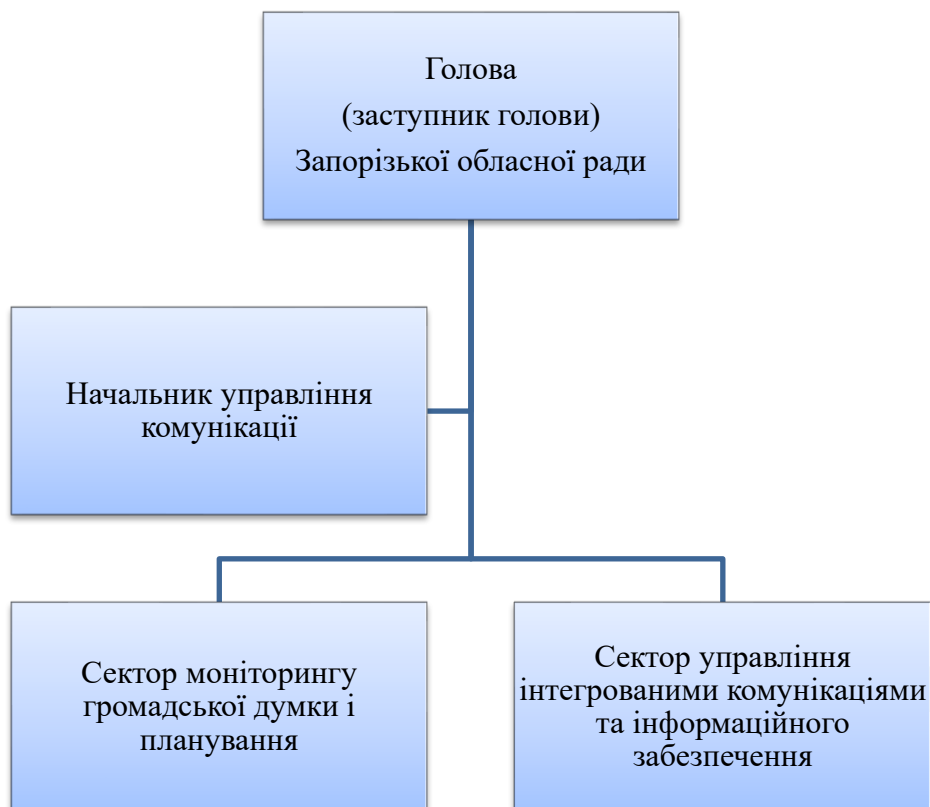


Рис. 3.2. Схема організаційної структури служби комунікації Запорізької обласної ради

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

3. Удосконалення кадрового наповнення.

Серед інших існуючих недоліків Запорізької обласної ради – те, що вони не йдуть далі завдань техніків комунікації. Д. Макнамара наводить схему комунікації, яка містить шість основних етапів руху інформації: повідомлення, ЗМІ, отримання інформації, засвоєння інформрації, збереження та вплив інформації на громадськість. Але фахівці часто зосереджуються тільки на перших двох етапах процесу комунікації. Мабуть, саме тому американські вчені Д. Грунінг і Д. Дозіер запропонували використовувати два терміни – «техніки комунікації» і «менеджери комунікації» [79, с. 112]. Якщо техніки готують інформаційні бюлетені, забезпечують пабліситі (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 Запорізькою обласною радою і представниками різних груп громадськості. Перехід з режиму «технік» в режим «менеджера» потребує удосконалення комунікативних вмінь та навичок. У пункті 3.2 наведені можливі шляхи розвитку комунікативної компетентності державних службовців Запорізької обласної ради.

4. Модернізація механізму управління діловими комунікаціями.

Сутність удосконалення механізму управління комунікацією Запорізької обласної ради полягає в організаційно-функціональному упорядкуванні діяльності Запорізької обласної ради у сфері зв'язків з громадськістю шляхом упровадження маркетингової ідеології – MPR. Іншими словами, пропонується

«вбудувати» у Запорізькій обласній раді 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 Запорізька обласна рада, 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 (відділи) і посадовими інструкціями службовців завдання щодо передачі повідомлень (тобто, інформування). На них не покладаються обов'язки щодо моніторингу громадської думки і проведення досліджень щодо задоволеності клієнтів (зовнішніх реципієнтів) діяльністю Запорізької обласної ради, задоволеності співробітників характером своєї роботи. MPR-підхід допоможе виправити таку ситуацію, спрямувавши PR діяльність Запорізької обласної ради 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 [61, с. 21]:

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

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

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

- виключає неефективні канали комунікації на етапі комунікативного планування;

- дозволяє МОВ 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.

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

5. Налагодження взаємодії в режимі реального часу.

В ході здійснення аналізу комунікативної діяльності Запорізької обласної ради було встановлено, що рівень взаємодії з громадськістю в режимі реального часу – низький. Для реалізації обміну інформацією між Запорізькою обласною радою й громадськістю та налагодження партнерських стосунків між ними постає необхідність у забезпеченні Запорізької обласної ради необхідними інформаційними технологіями, адже не в усіх відділах є персональні комп'ютери (ПК). Натомість працівники змушені брати на робоче місце власні (домашні) ноутбуки. Також рекомендується ведення на офіційному сайті Запорізької обласної ради форумів для обговорення прийнятих рішень, проектів документів, актуальних питань, що стосуються 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 на Facebook. 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 достатньо високої демократичності, глобальності, можливості ставити уточнюючі запитання та змінювати напрямок дискусії, а також постійності, доступності та довготерміновості [100; 99; 95].

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 поінформованість персоналу. З метою покращення даної ситуації вважаю за необхідне створити внутрішній корпоративний веб-сайт. На відміну від офіційного веб-сайту Запорізької обласної ради, аудиторією внутрішнього є лише співробітники установи. Його перевагами є те, що працівники Запорізької обласної ради 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, дізнаватися про проблемні сторони діяльності тощо. Форуми ж створять платформу для спілкування на різні тематики, зокрема і внесення пропозицій та побажань, впливаючи таким чином на діяльність Запорізької обласної ради.

Даний ресурс, при правильній його подачі, дозволить ефективно керувати настроями і мотивацією всього колективу, зробивши його дружною командою [92, с. 60].

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

3.2. Шляхи розвитку комунікативної компетентності державних службовців

Важливо підкреслити, що ефективність діяльності будь-якої організації визначається її кадровим наповненням. У сучасних умовах необхідна підготовка нової генерації державних службовців, які змогли б спрямовувати комунікації на досягнення державних 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 державних службовців.

Досвід розвинених країн (зокрема, Канади, США, Великобританії) свідчить, що консультації з громадськістю є інструментом формування політики, технологією якою мають володіти всі державні службовці.

Побудова 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 [70, 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 та те, що кадровий склад Запорізької обласної ради становить не молоде покоління, постає нагальна потреба у підготовці нових і підвищення кваліфікації вже працюючих державних службовців.

Серед існуючих шляхів розвитку комунікативної компетентності, на мою думку, доцільно визнати пріоритетними для Запорізької обласної ради наступні:

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

Не можу не погодитись з Т. Лук'янець, 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 [38, с. 8].

Отож, одним із важливих етапів формування комунікативної компетентності є визначення необхідних для спеціалістів з комунікації Запорізької обласної ради знань та навичок (табл. 3.1) [36, с. 75].

Таблиця 3.1

Компетентність, необхідна для роботи в службі комунікації Запорізької
обласної ради

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, визначати ставлення до Запорізької обласної ради, вміння сегментувати громадськість, проводити оціночні дослідження
Знання переговорного процесу	Уміння вести преговори, користуватися теорією вирішення конфліктів із громадськістю
Уміння переконувати	Переконувати громадськість у правильності політики Запорізької обласної ради, досягати бажаної поведінки людей

Наступним і найважливішим способом формування комунікативної компетентності є професійне навчання державних службовців. Кадровий простір, його якісне наповнення, безпосередньо залежить від безперервного процесу формування висококваліфікованого кадрового складу. Тому, вважаю за необхідне акцентувати увагу на стимулюванні розвитку безперервної освіти. У зв'язку з цим заслуговує на увагу так звана Золота доповідь — «Рекомендації і стандарти освіти у сфері паблік рилейшнз», підготовлена колишнім президентом Міжнародної асоціації паблік рилейшнз Семом Блеком у 1990 р. [34, с. 66]. У доповіді пропонувалося розробляти навчальні плани фахівців на основі так званого «Кола освіти».

На наведеному нижче рис. 3.3 навчальний план для спеціалістів з комунікації представлено у вигляді трьох кілець:

– найменше – охоплює дисципліни пов'язані з теорією і практикою паблік рилейшнз;

– 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).



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

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

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 Вузів, працівників апарату обласної та районних рад, спеціалістів обласної та районних державних адміністрацій.

Залучати до процесу безперервної освіти необхідно не лише вищі навчальні заклади, а й інституції підвищення кваліфікації на базі профільних закладів та служби супроводу процесу безперервної освіти державних службовців – психологічні, науково-дослідні та ін.

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 для Запорізької обласної ради, а й загалом для усіх державних службовців України.

Отже, чітко уявлення того, що від тебе вимагається, а також постійне вдосконалення своїх вмінь та навичок, робота над собою є, на нашу 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 МОВ 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.

Реалії сьогодення доводять, інформаційний дискурс володіє надзвичайними можливостями впливати на владні структури [10, с. 189], тобто уже недостатньо займатися управлінською діяльністю у звичний спосіб, необхідно впроваджувати та опановувати нові технології.

З метою удосконалення механізмів Запорізької обласної ради та активного залучення громадськості до вирішення справ необхідно запровадити у діяльність інноваційні комунікативні технології – інструменти маркетингових комунікацій. 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.

У першому розділі роботи було описано комунікативні технології та сучасні інструменти впливу, якими уже вдало користуються інформаційно розвинуті країни світу. В нашій державі цими інструментами вдало користується лише приватний сектор.

Як стверджує С. Гаркавенко, маркетинг актуальний для будь-якої сфери людської діяльності [14, 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, стверджуючи, що застосування маркетингу в публічному секторі визначається розумінням даного терміна. Якщо він розглядається як набір спеціальних методів і техніки, тоді він може сприяти підвищенню ефективності діяльності організацій публічного сектора.

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 [66, с. 35].

Слід звернути увагу та включити в діяльність Запорізької обласної ради маркетингові принципи, а саме: комплексності, гнучкості, цілеспрямованості, партнерства, своєчасності, синергізму, етичності. Комплексність передбачає розгляд комунікації як складової 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, органами 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.

Аналізуючи вищевикладені наукові формулювання вважаємо за необхідне обґрунтувати доцільність використання та вдосконалення в діяльності Запорізької обласної ради 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 [50, с. 14].

Задля досягнення мети PR працівникам Запорізької обласної ради необхідно приділити належну увагу складовим PR-діяльності.

Виходячи з цього, варто виділити такі складові PR-діяльності для Запорізької обласної ради, як:

- порада – необхідно виробити рекомендації для працівників Запорізької обласної ради 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, організацію, мотивацію, координацію і контроль;

– комунікації з громадськістю – вважаємо за потрібне скласти план безперервної діяльності із залученням до співпраці громадян задля формування позитивної репутації Запорізької обласної ради;

– спеціальні події – необхідно стимулювати інтерес громадськості до послуг державного сектора через зосередження уваги на подіях в Запорізькій обласній раді.

Варто звернути особливу увагу на комунікації між співробітниками Запорізької обласної ради, 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 [97, с. 89].

Тобто, для працівників Запорізької обласної ради 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.

Звернувшись до практики реалізації комунікації з громадськістю в Запорізькій обласній раді, можна помітити, що виконання функції зв'язків з громадськістю зводиться саме до інформування. Тобто, опускається той факт, що «зв'язки з громадськістю – це двостороння комунікація, мета якої – не лише вплив на громадськість, а й допомога суб'єктам комунікативного процесу адаптуватися до їхніх інтересів і потреб» [80, с. 90]. Із цього випливає, що досягти співробітництва вкрай важко.

Позбавитися наявних у Запорізькій обласній раді недоліків – означає налагодити зворотні зв'язки та адаптуватися до потреб суб'єктів комунікативного процесу. Сутність полягає в тому, що комунікації, в-першу

чергу, – це не стільки планування потоку повідомлень, скільки прогнозування і забезпечення ефективності комунікацій.

Що стосується реклами, то вважаємо, що вона має стати одним із інструментів комплексу скоординованих з комунікативною програмою заходів щодо інформування, формування іміджу та просування на ринок публічних послуг. Метою здійснення рекламної комунікації в Запорізькій обласній раді повинно стати залучення населення до розв'язання певних соціальних проблем, а не лише ознайомлення з об'єктом реклами та сприяння формуванню позитивного іміджу.

Таким чином, при розробці рекламної концепції необхідно враховувати подвійне завдання соціальної реклами: з одного боку, вона інформує громадськість (або окремі цільові групи) про певні соціальні проблеми, з іншого, – закликає до їх розв'язання.

Способи політичного рекламування в умовах демократії надзвичайно різноманітні. За каналами поширення розрізняють такі види політичної реклами:

- друкована реклама (як засіб наочної агітації – візитки, наклейки, брошури, каталоги, буклети, плакати, листівки, календарі);
- реклама в пресі;
- зовнішня реклама (біг-борди, постери, стенди, транспаранти, електронні табло, фанерні макети політиків);
- реклама на транспортних засобах;
- реклама через комп'ютерну мережу; пряма поштова реклама;
- виставки-презентації;
- «народна творчість» (графіті);
- фірмові знаки сувенірна продукція (прапори, значки);
- усна агітація [76, с. 12].

Розмаїття способів політичного рекламування не дає можливості дати універсальні рекомендації, де і коли найкраще розмістити рекламні повідомлення. Спеціалісти рекомендують починати рекламну кампанію з

телебачення і радіо, а закінчувати засобами наочної агітації. У середині кампанії повинен бути баланс усіх її видів.

В залежності від того, яким чином, якими засобами рекламується об'єкт, політичну рекламу умовно поділяють на пряму (телевізійні ролики, агітаційні листівки, плакати – уся наочна агітаційна продукція) та непрямую (комунікації з громадськістю, які здійснюються за допомогою засобів масової інформації: прес-конференції, «круглі столи», участь у телепередачах як політичного, так і неполітичного характеру). Непрямою рекламою можуть слугувати концертні та інші шоу, зустрічі з трудовими колективами, виборцями. Функцію непрямой реклами можуть також виконувати опубліковані рейтинги, дані соціологічних досліджень.

У своїй діяльності Запорізька обласна рада може використовувати як пряму, так і непрямую рекламу. Але, проводячи дані заходи представники Запорізької обласної ради повинні постійно пам'ятати про мету заходу (у будь-якому разі – це формування або підтримка іміджу Запорізької обласної ради) і дотримуватись правил поведінки державного службовця.

За ступенем впливу телебаченню належить першість серед аудіовізуальних ЗМІ. Психологи з'ясували, що наша підсвідомість оперує лише образами [74, с. 369]. Найбільш повно розкриває образ саме телебачення як найпотужніший засіб «персоналізованої» кампанії, оскільки вона дозволяє за короткий час сформувати певний імідж органів влади та ефективно впливати на широкі маси населення. Але слід підкреслити, що така реклама ефективна, коли використовується регулярно, а не час від часу або на етапах виборчої кампанії. Нарешті, телебачення, що має дуже широку аудиторію, – це найдорожчий вид реклами.

Непряма реклама на телебаченні також винятково важлива і може певною мірою замінити пряму. Для цього спеціалісти Запорізької обласної ради повинні навчитися створювати новини, тобто розгортати таку діяльність, яка б весь час привертала увагу журналістів і громадськості.

Одним із засобів комунікації з громадськістю може стати реклама на радіо, яка є дуже ефективною: по-перше, радіо дешевше телереклами; по-друге, воно

досить широко охоплює аудиторію. Радіо дозволяє більш цілеспрямовано розвивати ідеї, а також впливати на такі групи громадськості, які залишають ввімкненим радіо на цілий день – пенсіонерів, домогосподарок, водіїв транспортних засобів та ін. Для радіо найбільш привабливим є ранковий час (на відміну від телебачення).

Сучасну рекламу не можна уявити без преси. Основний її недолік – недовговічність. Іміджреклама в пресі адресується громадянам, схильним до критичного аналізу. Тому необхідно бути уважним до змістовної частини повідомлень.

Успішна реклама ґрунтується на таких ключових позиціях, як вдало обрана стратегія, яка виражається в орієнтації на певну аудиторію з використанням адекватних для неї засобів інформації; влучна ідея привернення уваги та запам'ятовування; висока майстерність виготовлення. Тому головне – творчий підхід до створення реклами, оскільки, чим вона сильніша, тим швидше запам'ятовується.

Отже, для розміщення соціальної реклами працівники Запорізької обласної ради, наприклад, можуть купувати рекламний простір у місцевих газетах та FM-радіостанціях. При цьому слід дотримуватись ключових позицій успішної реклами: вдало обрана стратегія, яка виражається в орієнтації на певну аудиторію з використанням адекватних для неї засобів інформації та влучна ідея.

Слід чітко розрізняти характерні відмінності між PR та рекламою. Реклама є одним із методів PR, на відміну від якої PR – менш конкретизований, оскільки не має лаконічності. Засоби PR інформують про переконливість тієї чи іншої реклами та заохочують до вибору. Якщо PR в основному слугує підтриманню іміджу, його корекції, то завдання політичної реклами полягає в актуалізації іміджу МОВ, коротктерміновому підсиленні його позитивних складових. На таку відмінність PR від реклами вказує Г. Почепцов: «PR можна розглядати як теорію посереднього і, отже, слабкого комунікативного впливу на відміну від прямого і сильного впливу, який являють реклама і пропаганда» [58, с. 77].

У цьому сенсі публік рилейшнз доцільніше розглядати як управління репутацією. Іноді засоби PR ефективніші, аніж реклама; буває й навпаки. Необхідно їх розмежовувати, оскільки, як з'ясовано, PR – не частина чи форма реклами, а метод, який можна використовувати незалежно від реклами, замість неї чи спільно з нею. Іншими словами, реклама призначена для створення певного, не завжди цілісного іміджу.

Сучасна політична реклама складне утворення, яке представляє єдину багатоканальну синхронізовану комунікацію, зорієнтовану на встановлення інтерактивних двосторонніх зв'язків з різними цільовими аудиторіями населення. Причому для кожної аудиторії окремо обирається спеціальна індивідуальна модель комунікації і відповідно готується індивідуальне послання.

До засобів стимулювання просування публічних послуг Запорізької обласної ради можна віднести демонстрацію переваг і можливостей об'єктів, які знаходяться на території адміністрації, або певним чином із нею пов'язані.

Автори навчального посібника «Муніципальний менеджмент» за редакцією А. Мельник рекомендують застосовувати для цього проведення конкурсів на кращий проект розвитку території, стимуляційне ціноутворення у процесі здачі в оренду нежитлових приміщень та ін. [42, с. 142].

Стимулювання як споживачів публічних послуг, так і персоналу повинно передбачати надання пільг та певних привілеїв. У внутрішніх комунікаціях важливим елементом є мотивація праці персоналу, заохочення кращих працівників, створення атмосфери змагання, сприяння обміну досвідом та ін.

Сьогодні недостатньо використовуються переваги такого інструменту сучасних маркетингових комунікацій, як мобільний маркетинг. Мобільний маркетинг є процесом поширення інформації на мобільні телефони абонентів споживачів не лише через текстові повідомлення, але й інші мобільні технології та, як правило, отримання від них зворотної реакції [19].

Використання мобільного маркетингу в державному управлінні підвищило б ефективність комунікаційних зв'язків між співробітниками. Передача

інформації через SMS, MMS-повідомлення або через голосову пошту значно зменшило б витрати часу на інформування персоналу, адже, як відомо, мобільний телефон має кожен працівник Запорізької обласної ради.

Саме тому, пропонується створити базу даних номерів працівників Запорізької обласної ради, що дозволить надсилати необхідну інформацію абоненту в будь-якому місці і в будь-який час. При цьому варто пам'ятати, що мобільний канал є найбільш приватним каналом спілкування, і ті, хто використовує його в маркетингових цілях, повинні враховувати цю особливість [53].

Ще недостатньо сьогодні використовується потенціал мережі Інтернет, здатної надати можливості обміну думками й ведення діалогу в режимі реального часу за допомогою електронної пошти у формі Інтернет-опитувань, чатів, форумів, електронних розсилок тощо.

Удосконалення комунікативної функції Запорізької обласної ради за допомогою Інтернет пов'язано з побудовою комунікативних каналів.

Для налагодження комунікації між Запорізькою обласною радою і громадськістю можна використовувати такі системи як Інтранет і Екстранет. Інтранет може стати внутрішнім інформаційним середовищем, заснованим на WEB-технологіях, користувачами яких будуть державні службовці. Його можна розглядати як цілісну інформаційну інфраструктуру Запорізької обласної ради, що включає засоби організації документообігу, інформаційну систему, бази даних і т. д.

Екстранет може стати інформаційним середовищем, що об'єднує всі органи державного управління, органи місцевого самоврядування, споживачів публічних послуг та інші групи громадськості.

Також за допомогою мережі Інтернет можна реалізувати модель масового надання послуг комунікативних послуг на замовлення споживачів. Наприклад, на 84 % існуючих сьогодні в США веб-порталах послуги для населення організовані на основі повсякденних потреб американців. Так, на порталі штату Вірджинія є сторінка «швидкого пошуку» із посиланням на більш, ніж 35 послуг

найбільшого у населення попиту, включаючи отримання ліцензії на підприємницьку діяльність, копій свідоцтв про народження в режимі онлайн [83, с. 156].

Важливо підкреслити, що створення високотехнологічної системи управління в Запорізькій обласній раді, повинно будуватися на засадах клієнторієнтованого підходу.

Один із шляхів, що дозволяє переорієнтувати Запорізьку обласну раду на запити і інтереси споживачів публічних послуг з урахуванням інноваційних змін, – комплексне застосування інструментів маркетингу і зв'язків з громадськістю.

Інтегровані маркетингові комунікації за рахунок синергетичного ефекту здатні збільшувати комунікативний потенціал на трьох рівнях:

– на рівні «місцеві органи влади – державний службовець» (комунікації між рівнями і структурними підрозділами в Запорізькій обласній раді, між окремими державними службовцями);

– на рівні «місцеві органи влади – громадськість» (між Запорізькою обласною радою і зовнішнім середовищем);

– на рівні «місцеві органи влади – інші органи влади».

Отже, виходячи з визначення сутності елементів, можна дійти висновку, що маркетингові комунікації спрямовані на двосторонній зв'язок Запорізької обласної ради з аудиторією. Завдяки їм ділові комунікації перетворюються у єдиний потік інформації, у результаті вихідне повідомлення сприймається споживачем публічних послуг як цілісне.

3.3. Вироблення стратегії партнерських взаємин між Запорізькою обласною радою та громадськістю

У літературі можна знайти не одну модель організації процесу розробки стратегії комунікації з громадськістю. Але найбільш розповсюджена у практиці менеджменту загальна технологічна схема кампанії з налагодження взаємодії з громадськістю досить відома і передбачає наступну послідовність [47, с. 172]:

- аналіз проблеми і оцінка ситуації;
- постановка цілі і визначення образу державної організації;
- аналіз цільової аудиторії;
- планування повідомлень;
- визначення інструментів і техніки впливу;
- планування бюджету;
- визначення критеріїв оцінки ефективності.

Проте дана модель вимагає певної корекції, а саме:

- визначення місії і загальних цілей Запорізької обласної ради з урахуванням тенденцій і змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі (зокрема, потреб і інтересів як громадськості, так і державних службовців/посадових осіб);
 - посилення цільової орієнтації на споживача публічних послуг в ході визначення загальних цілей комунікації;
 - сегментація і позиціонування об'єктів комунікації;
 - розробка стратегії;
 - розробка програми інтегрованих маркетингових комунікацій.

Біловус Л.І. стверджує, що «важливе значення для інформаційної політикимають лише ті складові і процеси інформаційного простору, впливаючи на які можна моделювати перспективу, збагачувати ресурси, контролювати суб'єктів, котрі приймають рішення, а також системи збирання, зберігання і передачі інформації» [9, с. 78].

З урахуванням зазначеного, вироблення стратегії і тактики Запорізької обласної ради можна звести до декількох основних етапів.

Місією Запорізької обласної ради є «служіння людям, забезпечення реалізації конституційних прав і свобод громадян». При цьому важливо, щоб населення було поінформоване щодо місії установи. Визнання місії основною частиною мешканців території – шлях до ефективної комунікації влади, бізнесу і суспільства.

Мета має давати відповідь на запитання: «Чого ми прагнемо досягнути?».

За будь-якого планування необхідне розуміння того, які потреби слід задовольняти.

Визначаючи загальні цілі, необхідно насамперед оцінити внутрішні і зовнішні фактори та ресурси Запорізької обласної ради (зокрема, огляд публічних послуг, що надаються). Також важливими є аналіз факторів доступності до послуг (час, умови, підстави для отримання тощо), оцінка реальної ситуації, що характеризує взаємовідносини з громадськістю.

Процес визначення цілей комунікативної діяльності полягає в тому, що це ретельно розроблена процедура, що передбачає узгодження інтересів і потреб, як внутрішньої аудиторії, так і зовнішньої. Загалом існує два типи цілей: інформаційна та мотиваційна [12, с. 75]. Інформаційну ціль розуміють як забезпечення знань про щось, доведення до споживачів інформації про публічні послуги тощо. Мотиваційна ціль – дещо складніша річ. Наприклад, вона має місце, коли необхідно змінити ставлення громадськості до Запорізької обласної ради.

Першим кроком у процесі узгодження цілей внутрішніх і зовнішніх аудиторій є аналіз інтересів Запорізької обласної ради, що являють собою сукупність інтересів структурних підрозділів. Це означає, що Запорізька обласна рада повинна прагнути до узгодженості своїх внутрішніх цілей, що традиційно досягається за допомогою стратегічного планування, яке сприяє координації роботи. Визначення інтересів Запорізькою обласною радою можливо забезпечити шляхом зіставлення інформації двох видів:

1) про становище та цілі Запорізької обласної ради у даний час (дозволяє визначити поточні інтереси);

2) про становище та цілі на майбутнє (дозволяє визначити перспективні інтереси).

Другим кроком є вивчення інтересів і комунікативних потреб громадськості. На цьому етапі можна використовувати маркетингові дослідження (наприклад, метод опитування). Вибір методу або комбінації методів опитування громадськості прямо залежить від досяжності цільової

аудиторії і розробляється індивідуально для кожної конкретної ситуації. Опитування на місцевому рівні має за мету подолання тенденції упередженої або надто обмеженої оцінки потреб та побажань груп споживачів.

Опитування – це не лише інструмент збору інформації, а ще й очікування респондентами змін, що мають відбутися. На даному етапі також визначаються потреби окремих груп споживачів, на які спрямовано надання конкретної послуги. Аналіз потреб споживачів може використовуватися для визначення потенційних проблем та рішень, а також для з'ясування характеристики груп споживачів. Дослідження також може дати інформацію про рівень наданих різним групам споживачів послуг. Важливими джерелами такої інформації є державна статистика, попередні дослідження тощо. Іншим можливим засобом визначення потреб споживачів може бути синтетична оцінка, тобто використання загальної статистики для оцінки переваг проблеми або потреби конкретної групи споживачів, якщо керуватися припущенням, що характер переваг є однаковим (наприклад, здійснити прогноз народжуваності у Запорізькому районі можна, виходячи із статистичних даних по Україні).

Формулювання мети комунікативної діяльності передбачає чітке усвідомлення працівниками Запорізької обласної ради результатів запровадження комунікативних заходів.

Цілі комунікації складаються з декількох категорій:

- 1) забезпечення обізнаності щодо послуг Запорізької обласної ради (інформування) та соціального партнерства,
- 2) корегування поведінки громадськості, підсилення попередніх рішень, підвищення рівня задоволеності працівників Запорізької обласної ради результатами своєї роботи,
- 3) формування іміджу Запорізької обласної ради, особистості, ідеї, програми, проекту тощо.

Визначення конкретних цілей – найважливіший етап, хоча часто його недооцінюють. Але жоден комунікативний захід не буде ефективним без задалегідь визначеної й чітко сформульованої мети. План може включати кілька

цілей, не обов'язково пов'язаних між собою. Часом виникають різні цілі для різних категорій громадськості чи декілька цілей для цільових аудиторій.

Отже, наприклад, може існувати загальна мета – налагодження стосунків між працівниками, – якої можна досягти за допомогою кількох конкретних цілей, спрямованих на вже визначену публіку. Іноді ж один захід здійснюється завдяки втіленню цілей, спрямованих на різні групи громадськості. Важливо переконатися, що існує конкретна мета і що всі внутрішні клієнти (державні службовці) ознайомлені з нею.

При визначенні цілей необхідно чітко уявляти, що аудиторія має знати, у що їй вірити і як діяти. Тому цілі мають бути реальними й досяжними.

Сегментація суб'єктів комунікації – один з важливих етапів планування комунікативної діяльності. Це виділення груп громадськості, з якими передбачається налагодження двосторонніх комунікацій. Необхідність сегментації споживачів публічних послуг та виділення адресних груп обумовлені не тільки диференціацією населення.

Вибираючи адресні групи, організатори кампанії переходять від тактики «недиференційованого політичного маркетингу», коли застосовуються для всіх одні й ті ж самі засоби впливу, до тактики «снайперської стрільби» [63, с. 276].

Після сегментації громадськості Запорізькій обласній раді слід визначити, на яку з груп треба орієнтуватися. На цьому етапі слід визначити кожну особу, організацію, групу, чия підтримка стане корисною, певним чином забезпечить успіх виконання плану.

Майбутня аудиторія – це окремі групи громадськості (внутрішні і зовнішні цільові аудиторії), до яких треба дійти задля досягнення окреслених цілей. У будь-якому середовищі одні люди важливіші і впливовіші за інших: особи чи групи, чия підтримка або протест відіграють найголовнішу роль.

Слід бути свідомим щодо цього та знати переконання і ставлення всієї публіки. У цій частині плану варто зважити на всі характерні риси аудиторії: знати, хто ці люди, знати їхню зацікавленість, що вони думають, у що вірять. До

них можуть належати особи, організації, професійні, територіальні чи політичні групи.

Необхідно вживати заходів, щоб мати підтримку й допомогу однодумців та протидіяти опозиції, схилиючи її до себе.

Так, при розгляді питання про охорону природи завжди виявляються окремі особи й цілі групи, готові сприяти виконанню такого проекту і старанно працювати над ним. До опозиції увійдуть особи та організації, які отримають певні прибутки, коли проект щодо охорони навколишнього середовища буде призупинено.

Стратегія – це загальні засади інформування; протистояння (наприклад, поглядам певних груп) та співпраця.

Для Запорізької обласної ради прийнятними є усі три види стратегій. Але, найважливішою є стратегія співпраці з різними групами громадськості, взаємопорозуміння, що передбачає діалог між сторонами. Кожна з наведених стратегій має переваги та недоліки.

Найефективнішим буде їх розумне поєднання, адже усі вони спрямовуються безпосередньо на ціль.

За планування стратегії Запорізької обласної ради можна запозичити ідею у фахівців реклами, які довели, що успіх залежить від зосередження зусиль на так званій «головній позиції продажу» [77, с. 21].

Необхідно знайти основну ідею, що стане найпереконливішою для певних груп громадськості. Основне твердження не обов'язково викладати одними й тими ж словами, але воно має бути чітким і простим. Це ідея, яку необхідно передати аудиторії, причому має бути виключена сама можливість її неправильного сприйняття чи розуміння.

Також слід визначити аудиторію, щоб ідею висловити тією мовою, яка буде для неї зрозумілою і сприйнятною. Іншими словами, повідомлення має викликати довіру.

Розробку стратегії Запорізької обласної ради можна відобразити у такому вигляді (рис. 3.4).

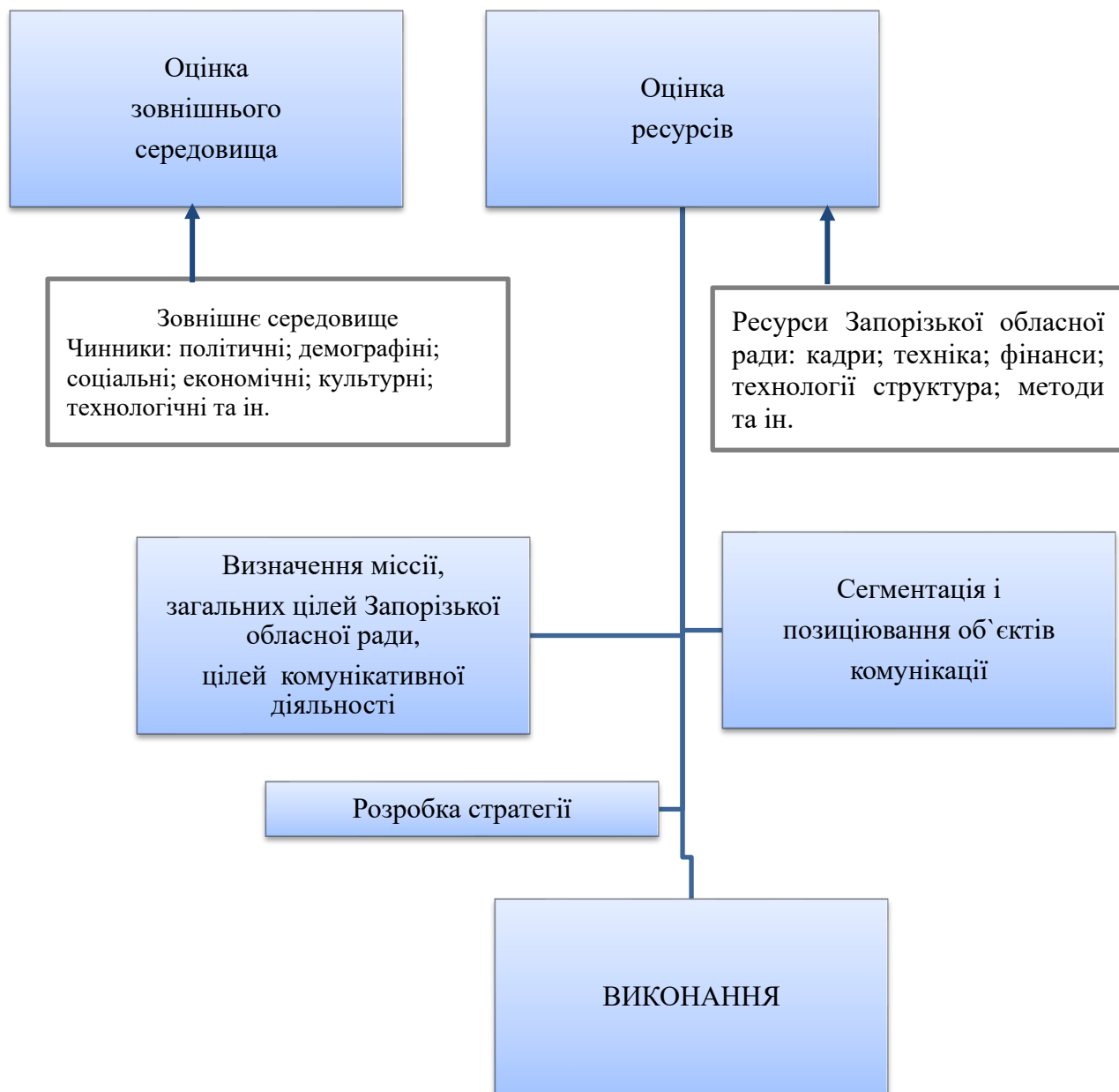


Рис. 3.4. Формування стратегії оптимізації комунікативної діяльності Запорізької обласної ради

Детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів – це джерело інформації, на основі якої можна оцінити сильні і вразливі позиції Запорізької обласної ради, визначити їх можливості і загрози з боку зовнішнього середовища.

Повідомлення повинно фокусувати зусилля всіх структурних підрозділів Запорізької обласної ради і забезпечувати їх узгодженість. Прес-релізи,

пабліситі, відповіді на звернення громадян, публікації, веб-сайт і т.п. – процес роботи. Але поряд з цим, державні службовці повинні знати: якою мірою люди сприймають інформацію, як її розуміють, чи змінює вона їх відносини.

Т. Голікова, узагальнивши досвід застосування комунікацій з громадськістю у різних сферах, визначила дві групи критеріїв їх оцінки [17, с. 45-46]:

– суб’єктивні (задоволеність замовника виконаною роботою та проведеними заходами, оцінка роботи PR-товариства – позицій в рейтингах);

– об’єктивні (проміжні результати – кількість та якість проведених заходів, кількість відгуків на них в ЗМІ; кількість присутніх на заходах та охоплених ЗМІ, які розмістили інформацію про організацію; кількісні та якісні зміни у поведінці цільової групи громадськості; відповідність здійсненої роботи професійним стандартам якості; позитивний імідж організації та її продукції; остаточні результати – збільшення наданих громадськості послуг; зменшення конфліктів у взаєминах організації з різними групами громадськості; відповідність досягнутих результатів поставленим цілям та ін.). Зазначені критерії цілком підходять для їх застосування у Запорізькій обласній раді.

Складання програми – надзвичайно об’ємне завдання, при виконанні якого перевіряються навички працівників з комунікацій. Програма має подавати детальний перелік усіх проектів та заходів, які необхідно виконати. Усі подробиці, включаючи дати, місце проведення тощо, узгоджують із цілями. До плану доцільно включати детальний опис стратегії, подальші дії, а також обґрунтовану оцінку та розробку основних питань кампанії. Варто дати повну характеристику усіх організаційних аспектів [21, с. 61-62]. Процес планування інтегрованих маркетингових комунікацій включає як можливість традиційного безособового звернення до цільових груп, так і розвитку персоніфікованого спілкування. Спочатку визначаються групи споживачів, до яких необхідно звернутись (це можуть бути представники груп або конкретні особи). Далі для кожної групи опрацьовуються стратегія і тактика комунікацій, що базуються на перевагах споживачів і цілях установи.

Модель інтегрованих комунікацій передбачає формування багаторівневого комплексу комунікативних засобів на основі системного підходу [8, с. 69]. Комунікаційні процеси можуть бути інтегрованими за цілями, інструментами, видами, зв'язками, аудиторіями, елементами, каналами, формами, рівнями (рис. 3.5).

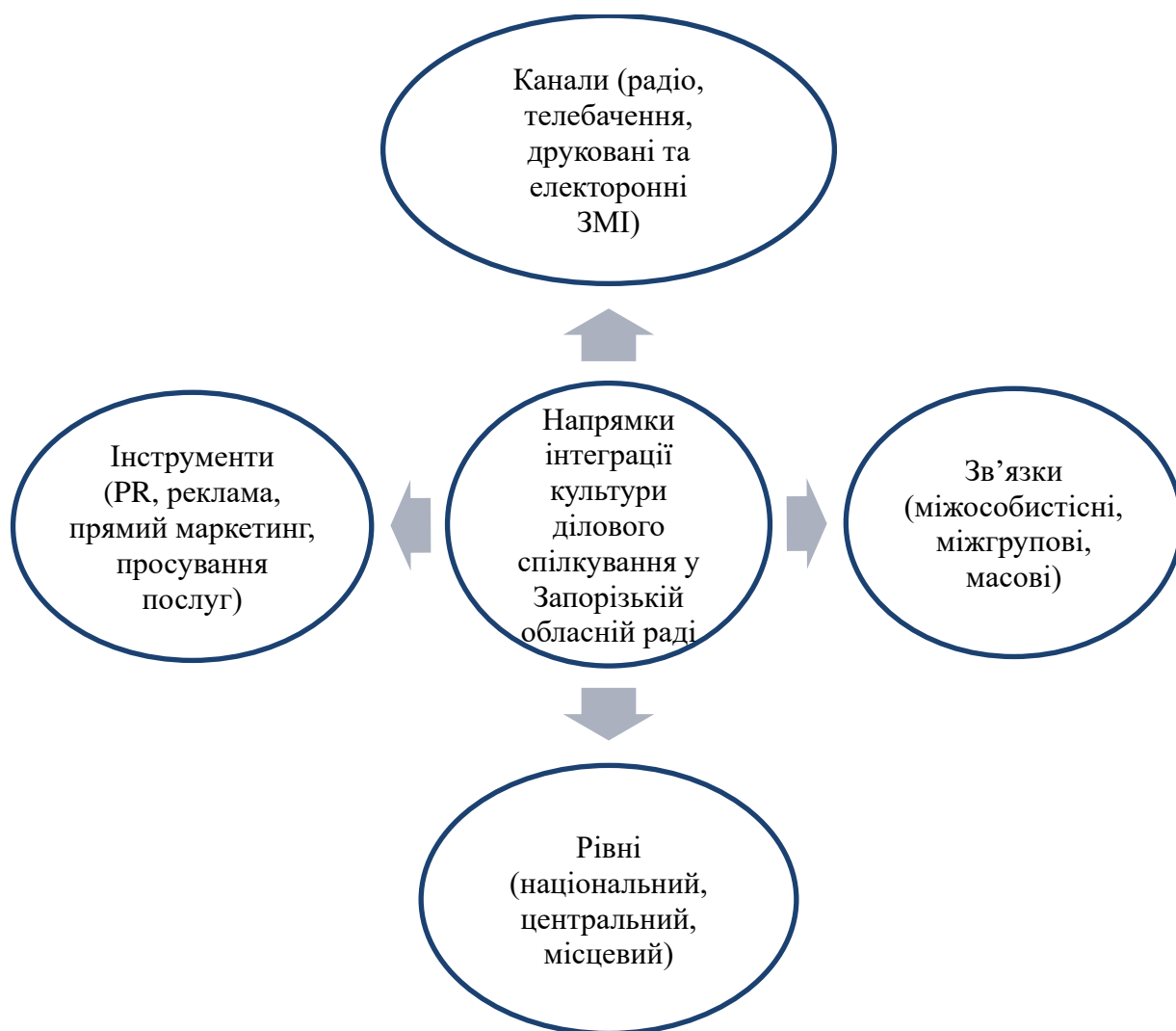


Рис. 3.5. Основні напрямки інтеграції культури ділового спілкування у Запорізькій обласній раді

Інтеграція ділових комунікацій здійснюється не лише для посилення впливу окремого повідомлення, а для забезпечення скоординованості з іншими програмами, що реалізуються Запорізькою обласною радою з метою підвищення

ефективності реалізації комунікативної стратегії, забезпечення задоволення потреб внутрішньої і зовнішньої аудиторії.

Комунікативний продукт Запорізької обласної ради виникає як результат сумарного впливу цілої низки факторів. Основними з них є три.

По-перше, багатоканальність впливу. Звичайно це означає, що повідомлення має дублюватися візуально і в подіях.

По-друге, формулювання повідомлення. Воно формулюється виходячи з інтересів відправника – Запорізької обласної ради, але з погляду одержувача – споживача публічних послуг, тобто має спиратися на його семантичний словник, систему цінностей, основні погляди і позиції, потреби і інтереси.

По-третє, у ході здійснення Запорізькою обласною радою комунікації з громадськістю обов'язково мають бути передбачені заходи щодо активного залучення населення до участі у вирішенні державних справ.

Маючи чітке уявлення про ситуацію, аудиторію, цілі та стратегію, програму інтегрованих маркетингових комунікацій та враховуючи практичність, відповідність та попит на інформацію, необхідно вирішити: яким чином і коли передавати повідомлення аудиторії, обміркувати усі можливі варіанти дій, визначити пріоритети.

У планах комунікативної діяльності не часто звертають достатню увагу на вибір відповідного часу для проведення заходів. Але іноді саме цей чинник стає запорукою успіху чи невдачі. Існують дві важливі фази вибору часу: перша пов'язана із «своєчасністю» програми, а друга – з послідовністю виконання її складових.

Передусім, необхідно мати на увазі своєчасність, що означає: графік комунікативної діяльності має відповідати громадським інтересам, оскільки громадськість краще сприймає ідеї, коли її зацікавленість підсилюється іншими факторами. Слід ретельно продумати послідовність дій за планом; переконатися, що кожний крок логічно й узгоджено веде до наступного. Якщо для розуміння ідеї А потрібно ознайомитися з ідеєю Б, то неодмінно необхідно пояснити ідею А перед тим, як оприлюднити ідею Б [25, с. 44-45].

Здебільшого використовується така послідовність:

- виклад суті проблеми;
- вибір можливих рішень;
- оцінка можливих рішень;
- пропозиція щодо рішення, якому надається перевага, та обґрунтування цього вибору.

Вибір достовірного інформаційного джерела чи засобів (випуски новин, проведення конференцій тощо) – це вирішальний фактор у комунікативній діяльності. Для прийняття правильного рішення необхідно досконально знати й оцінювати відмінності різних засобів, враховувати сутність повідомлення і категорію аудиторії, для якої воно призначається.

За допомогою певних засобів можна успішніше впливати на визначену аудиторію та передавати своє повідомлення. Інколи буває кілька майже рівнозначних альтернатив, і можна одночасно використовувати кілька засобів.

Преса. Однією з умов успішної комунікативної діяльності вважається підготовка повідомлень до обраного інформаційного джерела, визначення видань, в яких їх можна опублікувати. Інший важливий чинник – обізнаність з тим, як і коли друкуються видання, оскільки немає сенсу надсилати для нього актуальне повідомлення, якщо останній термін подачі минув. Але завдання комунікації полягає не в тому, щоб тільки поширювати велику кількість новин, сподіваючись, що хоча б якась із них виявиться вдалою. Необхідно знати, яке саме видання найвірогідніше вмістить підготовлену інформацію [59].

Телебачення. У наш час, поступово збільшується тривалість телепередач та кількість телестанцій, одночасно зростають можливості висвітлення діяльності публічної влади. Нові альтернативні методи телебачення не тільки змінюють природу засобів масової інформації, а й забезпечують вибірково, а не масову аудиторію, як це було в минулому. Процес розпаду масової телеаудиторії та запровадження так званого альтернативного телебачення дістав назву демасифікації [44]. Але, все одно телебачення пропонує дедалі більші можливості для ознайомлення з діяльністю Запорізької обласної ради, і тому

важливо не пропустити жодного шансу. Програми слід обирати за їх відповідністю, пам'ятаючи, що чимало їх створюється за кілька місяців до виходу на телеекран, й тому варто завчасно узгодити все з продюсером. Співпрацюючи з телебаченням, потрібно враховувати такі моменти: здебільшого це розважальний засіб масової інформації, навіть якщо існують серйозні програми; це насамперед візуальне джерело, яке більше дивляться, ніж слухають.

Радіо – це, передусім, національне джерело інформації, а не вузьке у порівнянні з телебаченням. Радіо доволі оперативний засіб, технічна підготовка матеріалів для нього потребує набагато менше часу, ніж для телебачення.

Розробка і планування інструментів зворотного зв'язку передбачають з'ясування різного роду можливих перешкод (фізичних, фінансових, часових обмежень, культурних варіацій) на шляху просування публічних послуг до споживача [89, с. 182].

Як зазначалося вище, відомо чимало методів вивчення задоволеності або невдоволеності споживачів, серед яких найбільш поширеними є:

- опитування клієнтів (споживачів);
- спостереження;
- узагальнення досвіду працівників, які безпосередньо надають послуги;
- подання та розгляд скарг споживачів;
- представництво споживачів у радах, комісіях при Запорізькій обласній раді;
- громадські слухання;
- міські збори та ін.

Складання бюджету комунікативної діяльності істотно не відрізняється від підготовки будьякого іншого бюджету. Тут необхідно оцінити та обґрунтувати усі можливі витрати, що передбачає об'єктивну ціну того, що пропонується придбати (наприклад, друкарські, поштові та тиражувальні послуги, оренду копіювальної машини та іншого необхідного для роботи обладнання та ін.).

Під час складання бюджету ціни, витрати та вартість можуть суттєво різнитися. Тому при розробці бюджету необхідно включати до кожного його пункту суму витрат [26, с. 18].

Якщо план передбачає, наприклад, запровадження двадцяти різноманітних заходів, то треба вказати суму, необхідну для проведення кожного з них. При цьому важливо пам'ятати, що саме інтегрований підхід до справи надає можливість гнучкого вибору між різними комунікативними інструментами.

На останньому етапі необхідно з'ясувати фактичне досягнення намічених цілей (в-першу чергу, за допомогою соціологічного моніторингу).

Одна із форм оцінки – це аналіз засобів масової інформації: публікацій, випусків новин, фотографій тощо за певний проміжок часу.

Наявність інформації про широту висвітлення підготовлених у ЗМІ матеріалів дозволяє оцінити, чи досягнуто цілі проведення комунікативної кампанії. Найкраще оцінити комунікативну діяльність можна за допомогою аналізу її впливу: здатності заохочувати людей, змінювати їхню поведінку чи переконання.

Для цього можна провести вибіркові дослідження зміни у поглядах аудиторії до початку та після проведення кампанії, тобто, визначити розбіжність у ставленні населення до подій в залежності від ступеня поінформованості. Цих результатів досягають, використовуючи зворотний зв'язок.

Фіксовані телефонні дзвінки, надіслані листи, навіть проведення опитувань всередині групи можуть стати підставою для пояснювальної оцінки.

Оцінивши комунікативну діяльність, можна звітувати про її результати. Навіть якщо не виникає нагальної потреби в терміновому звіті, варто вдатися до загального огляду програми.

Як правило, це робиться щорічно. Для підготовки звіту необхідно повернутися до його первісного плану та визначити, які результати досягнуто з кожного пункту.

Бажано, щоб у звіті було охарактеризовано моменти, які ілюструє рис. 3.6.

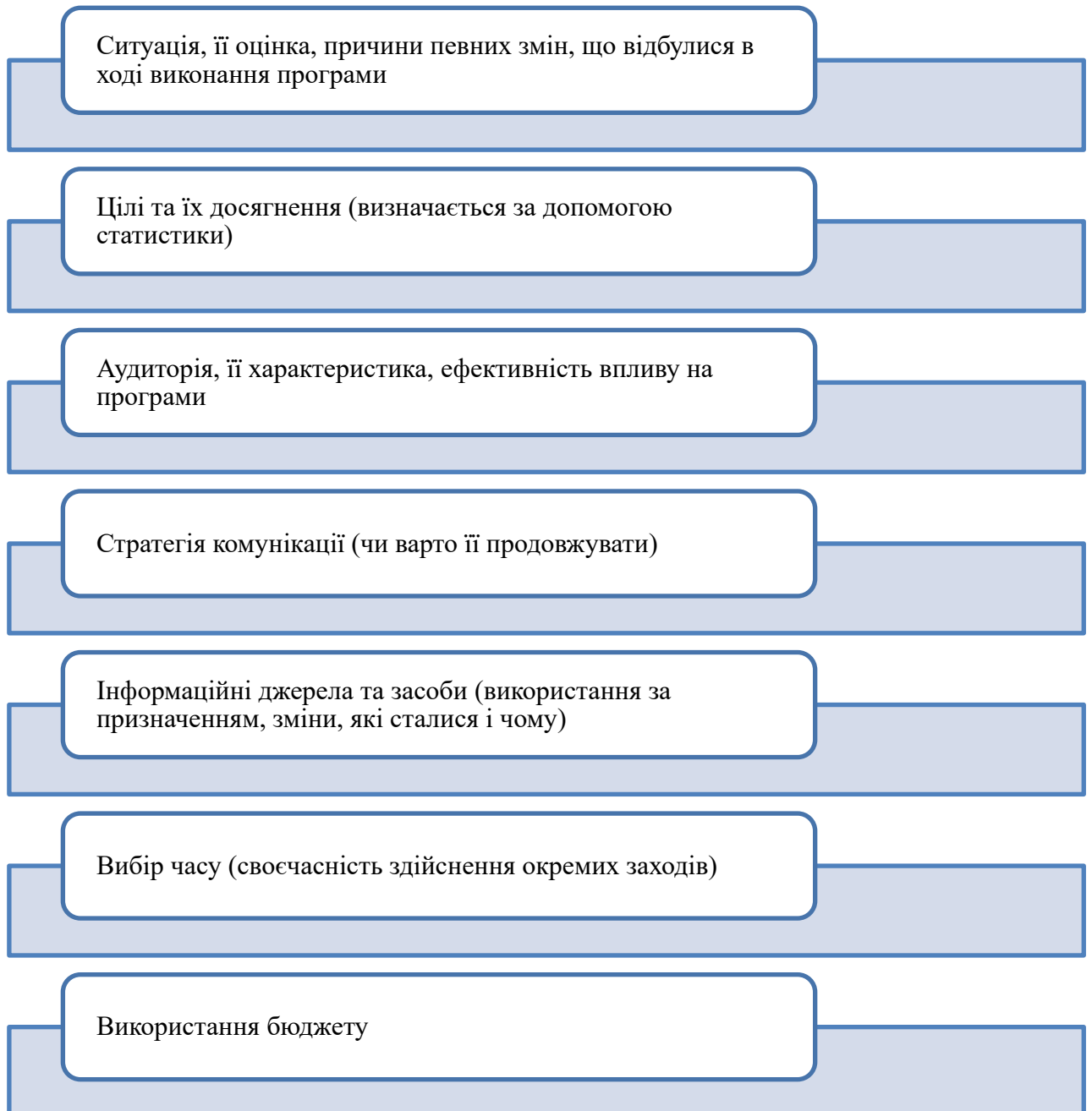


Рис. 3.6. Структура звіту щодо оцінки ефективності культури ділового спілкування в Запорізькій обласній раді

Адміністративна реформа, розвиток інформаційного суспільства і ринкових відносин вимагають поглиблення співробітництва між Запорізькою обласною радою та громадськістю, що неможливо без узгодження і вивчення інтересів обох сторін.

Отже, наприкінці викладення матеріалу магістерської роботи, зазначимо, що з метою створення дієздатного механізму формування культури ділового

спілкування в Запорізькій обласній раді 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, та формування системи безперервної освіти.

Запорізька обласна рада повинна налагоджувати продуктивність взаємодії з населенням, використовуючи інноваційні комунікативні форми і технології. Вирішенням даного питання є вдосконалення комунікативної діяльності на засадах маркетингу.

При виробленні стратегії партнерських взаємин між Запорізької обласної ради та громадськістю важливими умовами є задоволення інформаційно-комунікативних потреб громадськості, формування організаційних зв'язків та залучення громадян до участі в управлінні державними справами.

Упровадження запропонованих заходів дозволить якісно змінити зміст комунікативної діяльності Запорізької обласної ради, повніше використати інтелектуальний потенціал державних службовців і реалізувати модель якісного управління.

ВИСНОВКИ

Отримані в ході написання магістерської роботи результати дозволяють сформулювати наступні висновки й рекомендації:

1. Сутність культури ділового спілкування, як процесу обміну інформацією, є основою на шляху розбудови демократичного суспільства. Вона виступає не лише каналом зворотного зв'язку між адміністративним апаратом та його зовнішнім середовищем, а й є одним із механізмів державного управління. Саме тому необхідно сприяти створенню усіх необхідних умов для забезпечення двостороннього обміну інформацією між владою і населенням.

2. В Україні накопичено досить багато нормативних актів, які прямо чи опосередковано регулюють культуру ділового спілкування владних органів. Водночас, реалії такі, що законодавство більшою мірою спрямоване на удосконалення інформатизації шляхів, методів та надання послуг громадянам (своєчасності, швидкості тощо), в той час, як питанню формування комунікативних зв'язків (двостороннього обміну між місцевими органами влади і громадськістю) приділено недостатньо уваги.

Механізм культури ділового спілкування зводиться до взаємодії суб'єктів та об'єктів, які, діючи за певними принципами, переслідують конкретну мету. Ефективність його функціонування зумовлює необхідність постійного узгодження всіх елементів. Для цього важливо досліджувати й враховувати основні блоки культури ділового спілкування, а саме: правовий, ресурсний, інформаційний та організаційний.

3. В світовій практиці широко використовуються такі комунікативні методології, як пропаганда, традиційний «паблік рилейшнз» та «маркетинговий паблік рилейшнз». В сучасних умовах для системи ділового спілкування значний інтерес становить сучасна комунікативна технологія MPR, що полягає у комплексному застосуванні елементів маркетингових комунікацій, а саме: реклами, стимулювання збуту та прямого маркетингу. Поєднання теорії комунікації і маркетингових підходів дозволяє розглядати технологію MPR як стратегію координації та об'єднання інформаційних повідомлень для

формування довготривалих партнерських стосунків з цільовими групами (як внутрішніми – державними службовцями / посадовими особами місцевого самоврядування, так зовнішніми – громадськістю).

В умовах сучасної України, коли залишається гостра необхідність у координації повідомлень, які поступають від органів влади різних рівнів та за допомогою різноманітних засобів впливу, дану технологію можна розглядати в якості засобу розробки стратегії управління комунікаціями.

Інтеграція маркетингових комунікативних інструментів завдяки клієнт-орієнтованому MPR-підходу дозволяє повніше задовольняти потреби як службовців, так і громадян, забезпечуючи досягнення головної мети – надання якісних, своєчасних послуг та служіння людям.

4. Аналіз існуючої практики здійснення комунікацій в Запорізькій обласній раді показав, що попри значні зусилля керівництва налагодити та покращити комунікативні зв'язки все ж існує ряд недоліків.

В Запорізькій обласній раді ефективно використовують такі комунікативні заходи, як: круглий стіл, прес-конференції, брифінги, зустрічі з журналістами, «гарячу лінію», прийом громадян тощо.

Окрім цього створено веб-сайт Запорізької обласної ради на якому висвітлюються відомості про її діяльність та передбачена можливість обміну інформацією за допомогою електронної пошти.

З основними подіями та новинами можна ознайомитися на сторінці у Facebook. У своїй діяльності з налагодження комунікацій з громадськістю працівники Запорізька обласна рада широко застосовують засоби та заходи PR, що пояснюється специфікою PR, яка найбільшою мірою відповідає характеру завдань комунікативної діяльності, особливостям суб'єктів та об'єктів цих комунікацій.

Водночас Запорізька обласна рада поки що недостатньо використовує резерви рекламних кампаній, комунікацій з просування послуг та прямого маркетингу. У внутрішніх комунікаціях перевага надається персональним, які

здебільшого здійснюються у таких формах: збори персоналу, проведення нарад, колегії.

5. Серед заходів щодо удосконалення механізму культури ділового спілкування Запорізької обласної ради можна виділити забезпечення:

- стратегічного планування комунікативної діяльності;
- реформування структурної складової;
- професійної підготовки спеціалістів з інтегрованих комунікацій;
- комплексного застосування комунікативних інструментів маркетингу та упровадження інноваційної комунікативної технології MPR в комунікативній діяльності;
- налагодження взаємодії в режимі реального часу;
- створення внутрішнього корпоративного веб-сайту.

7. Ділові комунікації наділяються функцією зв'язку між Запорізькою обласною радою, споживачами її послуг і середовищем, в якому вона функціонує, тому існує необхідність планування стратегії управління двостороннім потоком комунікації, застосування таких соціально-комунікативних технологій, які дозволяють вести діалог з громадськістю.

8. Для реформування структури ділового спілкування необхідно: переглянути повноваження і відповідальність працівників відділу організаційної роботи, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та виявлення корупції та відокремити зв'язки з громадськістю та інформаційну діяльність, створивши управління комунікацій.

До завдань управління додати моніторинг громадської думки і планування (стратегічні комунікації), управління інтегрованими комунікаціями та інформаційним забезпеченням (тактичні комунікації).

Основними завданнями спеціалістів даної служби має стати:

- створення каналів постійного обміну інформацією з громадянами-споживачами публічних послуг;

- аналіз стану і тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища Запорізької обласної ради;
- проведення маркетингових досліджень;
- оцінювання стратегічної ролі окремих комунікативних інструментів та пошук їх оптимального поєднання для забезпечення дієвості комунікативних програм.

9. Основним завданням організації удосконалення кадрового наповнення вбачається підготовка спеціалістів у галузі комунікацій із широкими міждисциплінарними знаннями та навичками прийняття управлінських рішень. Необхідно, при підготовці державних службовців в даній галузі, акцентувати увагу на стимулюванні розвитку безперервної освіти так, як методи та технології постійно удосконалюються, а це в свою чергу потребує нових знань та вмінь.

10. Ринкові умови, «маркетингізація» відносин між громадянами та органами влади і їх апаратом об'єктивно спонукають до широкого використання маркетингових підходів та переосмислення традиційної організації культуру ділового спілкування.

Одним із елементів організаційної складової механізму культуру ділового спілкування, що здатен зосередити увагу владних органів на інтересах і потребах громадськості, є комунікативна технологія MPR.

MPR – інноваційна комунікативна технологія, яку можна визначити як стратегію координації повідомлень. Дана технологія зумовлює необхідність в оцінюванні ролі окремих інструментів маркетингу та пошуку оптимального їх поєднання. Завдяки цьому забезпечується чіткість, послідовність та максимізація впливу комунікативних програм.

11. В зв'язку із низьким рівнем взаємодії в режимі реального часу рекомендується ведення на офіційному сайті Запорізької обласної ради форумів для обговорення прийнятих рішень, проектів документів, актуальних питань; організація віртуальних інтернет-конференцій, а також, з метою зміцнення внутрішніх комунікативних зв'язків, створення внутрішнього корпоративного

веб-сайту, що дозволить ефективно керувати настроями і мотивацією всього колективу, зробивши його дружною командою.

12. Подальші кроки на шляху розвитку культуру ділового спілкування у Запорізькій обласній раді можливі за умови подолання зазначених недоліків. Базою удосконалення та зміцнення комунікативних зв'язків є сучасні комунікативні технології та докорінні зміни підходів до здійснення комунікацій. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що розвиток демократичних інститутів потребує вироблення відповідних механізмів комунікативної діяльності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління : теорія та практика / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 432 с.
2. Адамс Б. Эффективное управление персоналом / Б. Адамс. Москва : АСТ. Астрель, 2018. 352 с.
3. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. Москва : Юридич. литература, 2017. 400 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : моногр. / В. Д. Бакуменко. Київ : Видво УАДУ, 2019. 328 с.
5. Бебик В. М. Менеджмент прес-служб в державних організаціях / В. М. Бебик // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: монографія / О. В. Бабкіна, В. В. Басалюков, В. М. Бебик та ін. ; За заг. ред. В. М. Бебика, С. В. Куніцина. Київ : Сімф.: МАУП, 2013. С. 101–113.
6. Белл Роджер Т. Социалингвистика : цели, методы и проблемы. 1980. Москва. С. 221.
7. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации : интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти / Перевод с англ. / Под ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 864 с.
8. Білик Р. Р. Механізми та інструменти забезпечення економічної безпеки регіонів України в процесі децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 67–72.
9. Біловус Л. І. Інформаційний простір: термінологічні пошуки та реалії сьогодення / Л. І. Біловус // Термінологія документознавства та суміжних галузей знань: зб. наук. праць / За заг. ред. В.В. Бездрабко. Київ, 2013. С. 75-90.
10. Біловус Л. І. Український інформаційний простір : сьогодення та перспективи / Л. І. Біловус // Український інформаційний простір : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин КНУКІМ / Гол. ред. М.С. Тимошик. Київ : КНУКІМ, 2017. С. 188-191.

11. Виконавча влада в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 2015. 139 с.
12. Виконавча влада в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. Н.Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 2017. 128 с.
13. Вінер Н. Кібернетика, або управління і зв'язок в тварині і машині / Головна редакція видань для зарубіжних країн. Москва : Наука, 2013. 344 с.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. Київ : Лібра, 2016. 384 с.
15. Годин В. В. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учебник / В.В. Годин, И.К. Корнеев. Москва : Мастерство, 2013. 227 с.
16. Годин В. В. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учебник / В.В. Годин, И.К. Корнеев. Москва : Высшая школа, 2017. 204 с.
17. Голікова Т. Інституціоналізація української територіальної громади як носія корпоративних інтересів. *Економіка України*. 2015. № 12. С. 43–50.
18. Государственное управление : основы теории и организации : учеб. / В 2 т. / Т. 1 / Под ред. В. А. Козбаненко. изд. 2-е, с изм. и доп. Москва : Статут, 2012. 366 с.
19. Гриник Н. Мобільний маркетинг – наше майбутнє! URL : http://www.reklamaster.com/epic_events/id/28620/index.html (дата звернення: 11.09.2020).
20. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 832 с.
21. Денисов К. В. Децентралізація влади в Україні : адміністративні та бюджетні аспекти, національна безпека. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 60–64.
22. Державне управління : словник-довідник / [уклад. В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев та ін.] / За заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ : Вид-во УАДУ, 2012. 228 с.
23. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : [моногр.] / В. Б. Дзюндзюк. Харків : Вид-во ХарРІ УАДУ «Магістр», 2013. 236 с.

24. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : [моногр.] / В. Б. Дзюндзюк. Харків : Вид-во ХарПІ УАДУ «Магістр», 2016. 334 с.

25. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Консолідована комунікація в забезпеченні успішності проведення реформ // Публічне управління ХХІ ст. : світові практики та національні перспективи : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу (26 квітня 2018 р., м. Харків). Харків : Вид-во ХарПІДУ НАДУ «Магістр», 2018. С. 43–46.

26. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Налагодження комунікації між владою і суспільством в період проведення реформ. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Вип. 2 (57). Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. С. 14–21.

27. 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.

28. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : теоретико-методологічний аспект : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня докт. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / Н. М. Драгомирецька. Київ, 2017. 40 с.

29. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / Н. М. Драгомирецька. Київ, 2017. 36 с.

30. Закон України «Про інформацію» // *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650.

31. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент : рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. 4-е изд., испр. Санкт-Петербург : Союз, 2017. 288 с.

32. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади : навч. посіб. / [В. М. Дрешпак, Т. М. Брус, О. В. Тинкован та ін.] / За заг. ред. В. М. Дрешпака. Харків : ХРІДУ НАДУ, 2017. 160 с.

33. Корнева Т. Правове регулювання інформації як елемента державного управління в митних органах України. *Підприємництво, господарство і право*. 2014. № 10. С. 65-68.

34. Корнева Т. Правове регулювання інформації як елемента державного управління в митних органах України. *Підприємництво, господарство і право*. 2014. № 10. С. 65-68.

35. Королько В. Г. Основы паблик рилейшнз / В. Г. Королько. Київ : «Ваклер», 2012. 528 с.

36. Королько В. Г. Основы паблик рилейшнз / В. Г. Королько. Київ : «Ваклер», 2016. 612 с.

37. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб / Т. І. Лук'янець. Київ : КНЕУ, 2014. – 380 с.

38. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб / Т. І. Лук'янець. Київ : КНЕУ, 2016. 312 с.

39. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб / В. Я. Малиновський. Луцьк : Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 558 с.

40. Мельник А. Ф. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, О. П. Дудкіна] / За ред. д. е. н., проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 416 с.

41. Мельник А. Ф. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / За ред. д. е. н., проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 524 с.

42. Мельник А.Ф. Операційний менеджмент : навч. посіб. / За ред. д. е. н., проф. А.Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 328 с.

43. Мельникова К. Паблік рілейшнз, як функція управління в органах державної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. Харків, 2018 С. 41-42.

44. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування – Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL :

<http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/02/Monitoring-Detsentraliz-2018.12.05.pdf> (дата звернення: 11.09.2020).

45. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, О. А. Машков / За заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 2018. 160 с.

46. Новейший философский словарь / [сост. А. А. Грицанов]. Москва : Изд-во. В.М. Скакун, 2018. 976 с.

47. Органи державної влади в Україні : структура, функції та перспективи розвитку : навч. посіб. / Кол. авт : Н. Р. Нижник, С.Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнюк та ін. ; За заг. ред. Н.Р. Нижник. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2011. 288 с.

48. Органи державної влади в Україні : структура, функції та перспективи розвитку : навч. посіб. / Кол. авт : Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнюк та ін. ; За заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013. 347 с.

49. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. Київ : Кондор, 2012. 218 с.

50. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. Київ : Кондор, 2013. 342 с.

51. Офіційний сайт Запорізької обласної ради URL : <https://zor.gov.ua/> (дата звернення: 08.07.2020).

52. Пахомова Т. І. Механізми функціонування системи державної служби в період суспільних реформ : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Т. І. Пахомова. Київ, 2017. 32 с.

53. Печінка О. Спам замовляли? *Дзеркало тижня*. Україна. 2018. №15. URL : <http://dt.ua/articles/80056> (дата звернення: 11.09.2020).

54. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз для професіоналов / Г. Г. Почепцов. Київ : Ваклер, 2011. 624 с.

55. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз, или как успешно управляют общественным мнением / Г. Г. Почепцов / Издание 3-е, испр. и дополн. Москва : Центр, 2014. 336 с.

56. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації / Г. Г. Почепцов. Київ : Спілка рекламистів України, 2016. 175 с.

57. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управляют общественным мнением / Г. Г. Почепцов / Издание 3-е, испр. и дополн. Москва : Центр, 2017. 287 с.

58. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації / Г. Г. Почепцов. Київ : Спілка рекламистів України, 2018. 227 с.

59. Практика публічних комунікацій для об'єднаних громад. URL : http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/PublicCommunicationsPractice_DOBRE_Final.pdf (дата звернення: 11.09.2020).

60. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посіб. Київ : МАУП, 2013. 48 с.

61. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посіб. Київ : МАУП, 2017. 54 с.

62. Про утворення Центру комунікації : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 лип. 2005 р. №26 (26-2006-п). URL : <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2020).

63. Пушкарёва Г. В. Избирательная кампания : как это делается / Г. В. Пушкарёва // Социально-гуманитарные знания. 2020. № 2. С. 267–286.

64. Ромат Є. В. Державне управління рекламною діяльністю в Україні (теоретико-методологічний аспект) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Є. В. Ромат. Київ, 2014. 36 с.

65. Ромат Є. В. Комінікації у державному управлінні. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 4. С. 32-35.

66. Ромат Є. В. Маркетинг у державному управлінні. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 4. С. 32-35.

67. Російсько-український словник іншомовних слів / [уклад. Т. П. Мартиняк] / За ред. проф. А. П. Яреценка. Харків : Прапор, 2019. 197 с.

68. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка : дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г.А. Саймон. Київ : АртЕк, 2011. 376 с.

69. 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. 20 с.

70. 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. 43 с.

71. Сліпушко О. М. Тлумачний словник чужомовних слів в українській мові / О. М. Сліпушко. Київ : Вид-во Криниця, 2019. С. 236.

72. Словарь Даля : толковый словарь русского языка / [под ред. проф. Д.Н. Ушакова]. Москва : ОГИЗ, 1935. Т. 1. С. 1424.

73. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации : учеб. пособ. / А.В. Соколов. Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В.А., 2017. 449 с.

74. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации : учеб. пособ. / А.В. Соколов. Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В.А., 2019. 527 с.

75. Соціально-етичний маркетинг : монографія / [В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв, Г. В. Мозгова та ін.]. Харків : ХНУ, 2015. 139 с.

76. Сэндидж И. Реклама : теория и практика / И. Сэндидж, В. Фрайбургер, К. Ротцол. Москва : Прогресс, 2016. 54 с.

77. Сэндидж И. Реклама : теория и практика / И. Сэндидж, В. Фрайбургер, К. Ротцол. Москва : Прогресс, 2019. 69 с.

78. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі : монографія / Є. Б. Тихомирова. Київ : Наша культура і наука, 2014. 489 с.

79. Тихомирова Є.Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі : монографія / Є. Б. Тихомирова. Київ : Наша культура і наука, 2018. 324 с.

80. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі : монографія / Є. Б. Тихомирова. Київ : Наша культура і наука, 2019. 528 с.

81. Хабермас Ю. Демократия, разум, нравственность / Ю. Хабермас ; пер. с нем. Н. В. Мотрошиловой. Москва : АО. КАМІ, Academia, 2015. С. 68-73.

82. Хаджирадева С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої 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.

83. Черная И. П. Территориальный маркетинг : учеб. пособ. / И. П. Черная. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. 188 с.

84. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. 6-е вид., виправл. і доповн. Київ : Знання, 2017. 230 с.

85. Чукут С. А. Відтворення генераційної цілісності духовної культури управлінського аспекту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Філософія державного управління» / С. А. Чукут. Київ, 2019. 34 с.

86. Чумиков А. Н. Связи с общественностью : учеб. пособ. / А. Н. Чумиков. 3-е изд. Москва : Дело, 2011. 296 с.

87. Чумиков А. Н. Связи с общественностью : учеб. пособ. / А. Н. Чумиков. 6-е изд. Москва : Дело, 2018. 332 с.

88. Шамрай В. Європейський досвід управління у попередженні злочинності та його використання в Україні органами місцевого самоврядування. *Вісник державної служби*. 2014. № 2. С. 44–47.

89. Шевченко А. О. Способи утворення та компетенція територіальних громад. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2017. № 2 (14). С. 178–190.

90. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 328 с.

91. Berkly G. *The Craft of Public Administration* / G. Berkly, J. Rouse, R. Begovich. 2001.
92. Cutlip S. *Effective publicrelations* / S. Cutlip, A. Center, G. Broom. Englwood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 2014. 480 p.
93. Dance F. The Concept of Communication. *Journal of Communication*. 2000. № 20. P. 201-210.
94. Ferguson S. D. *Communication Planning : An Integrated Approach* / S. D. Ferguson. Sage Publication, Inc., 2009. 262 p.
95. Graham X. T. *Human resources management text book forhighere ducational institutions* / X. T. Graham, R.N. Bennett. Moscow : UNITY-DANA, 2013. 598 p.
96. Graham X. T. *Human resources management : text book forhighere ducational institutions* / X. T. Graham, R.N. Bennett. Moscow : UNITY-DANA, 2016. 423 p.
97. Gruning E. J. *Public Relations* / E. J. Gruning, T. Hunt. NewYork, 2004. 287 p.
98. Schramm W. *The nature of communication between humans* / W. Schramm / [In W. Schramm and D. Roberts (eds.). *The Process and Effects of Mass Communications*]. – Urbana III : University of Illinois Press, 2001. 330 p.
99. Smith P. *Strategic Marketing Communications* / Paul Smith. London, 2017. 171 p.
100. Walsh K. *Marketing inlocal government* / K. Walsh. Longman Group UKLtd, 2013. P. 42-43.

ДОДАТОК А

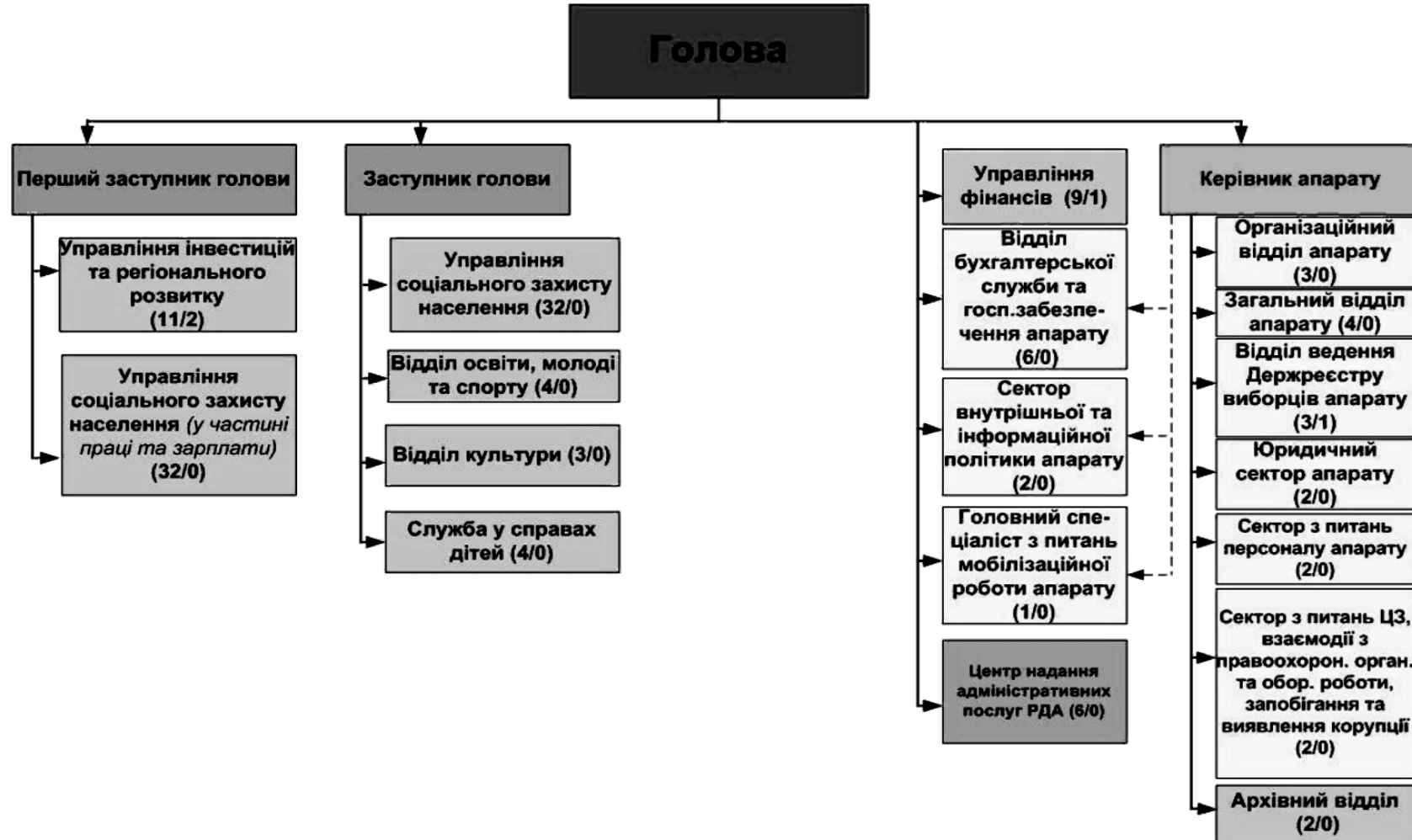


Рис. А.1. Організаційна структура Запорізької обласної ради

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

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; - оперативність окремих повідомлень; - можливість анонімного звернення до керівництва; - інформативність; - 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
Технологічні	<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"> - загальні збори персоналу; - інформаційні сесії підрозділів; - ювілеї компанії, національні свята; - пікніки, екскурсії, спортивні програми; - особисті комунікації; чулки

ДОДАТОК В

Інтернет-опитування за допомогою форми-анкети з метою виявлення слабких сторін у здійсненні ділових комунікацій в Запорізькій обласній раді

Анкета

1. Ви вважаєте ділові комунікації в Запорізькій обласній раді:
 - ефективними _____
 - недостатньо ефективними _____
 - не ефективними _____
2. Яка, на вашу думку, ділова комунікація є найбільш ефективною у Запорізькій обласній раді?
 - усна комунікація _____
 - друкована комунікація _____
 - письмова комунікація _____
 - технологічна комунікація _____
3. Яке ділове спілкування Ви вважаєте найбільш ефективним?
 - неформальне спілкування _____
 - формальне спілкування _____
4. Керівництво Запорізької обласної ради інформує персонал про проведення заходів в залежності від того, які зміни має намір проводити?
 - завжди інформує _____
 - рідко інформує _____
5. Ви маєте доступ до потрібної робочої інформації?
 - так _____
 - ні _____