Міністерство освіти і науки України
Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут публічного управління і післядипломної освіти

Кафедра публічної служби й управління навчальними закладами

КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

посібник

ВАСИНЬОВА Н. С.



Полтава
2025

УДК 35:174(075.8)

АВТОР-УКЛАДАЧ:

Васиньова Надія Сергіївна – доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Ключник Альона Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

Прокопенко Альона Олександрівна – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри математики та фізики Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради

Заблоцький Володимир Валентинович – доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України

Лєсовець Неля Миколаївна – кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Васиньова Н. С.

Комунікації та етика в публічному управлінні: посібник: уклад. Васиньова Н. С.; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. 597 с.

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(протоколом № 2, від 26.09.2025 року)

Васиньова Н. С., 2025
© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025

ЗМІСТ

ВСТУП **6**

РОЗДІЛ № 1. ЕТИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: МІСІЯ, ЦІННОСТІ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ..... **8**

1.1. Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби..... **8**

1.2. Професійна етика: специфіка та місце в системі етичного знання..... **22**

1.3. Комунікативна культура керівника органу державної влади..... **41**

1.4. Професійна деформація та етичні ризики в діяльності державних службовців **54**

1.5. Шляхи розвитку етичної сфери особистості державного службовця та міжнародні практики формування етичної культури..... **65**

Питання для самоперевірки та обговорення..... **80**

РОЗДІЛ №2. СИСТЕМА ЕТИЧНИХ НОРМ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД..... **83**

2.1. Світові стандарти та моделі етичного регулювання державної служби..... **83**

2.1.1. Модель етичного регулювання публічної служби США **84**

2.1.2. Стандарти професійної етики державних службовців країн Європи..... **91**

2.1.3. Загальноєвропейські підходи до етика державних службовців..... **103**

2.2. Етична інфраструктура публічної служби України..... **111**

2.3. Етична система територіальної громади **121**

2.4. Ціннісно-етичний вимір протидії корупції в умовах євроінтеграційних процесів..... **130**

2.5. Етичні кодекси в системі публічної служби та інші інструменти протидії корупції..... **137**

Питання для самоперевірки та обговорення..... **149**

РОЗДІЛ № 3. ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ…… 152

3.1. Інформація, її види та властивості …….. **152**

3.2. Основні вимоги до використання інформації……. **156**

3.3. Становлення та розвиток інформаційного суспільства…….. **159**

3.4. Інформаційні ресурси та продукти в системі публічного управління……...… **168**

3.5. Інструменти е-комунікації у діяльності суб'єктів публічного управління..... **177**

Питання для самоперевірки та обговорення…… **184**

РОЗДІЛ № 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ…….. 186

4.1. Види, форми та моделі комунікації…… **186**

4.2. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії…….. **197**

4.3. Нормативно-правові основи комунікативної діяльності в публічному управлінні…….. **218**

4.4. Особливості державної інформаційної політики в Україні… **265**

Питання для самоперевірки та обговорення……..…… **275**

РОЗДІЛ № 5. КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАНН…….. 277

5.1. Розвиток і тенденції стратегічних комунікацій в органах публічної влади……... **278**

5.2. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття …….. **288**

5.3. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, у сфері гендерної рівності…….. **303**

5.4. Комунікативні/інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)…… **333**

5.5. Комунікативна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю……. **343**

5.6. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління з медіа…… **361**

5.7. Комунікація в публічному управління в умовах криз і конфліктів……... **368**

5.7.1. Комунікації в умовах криз і конфліктів ……. **369**

5.7.2. Особливості розгортання комунікації в кризових ситуаціях……. **376**

5.7.3. Боротьба з чутками в процесі кризових комунікацій та роль принципу «ONE VOICE»…… ……. **380**

5.7.4. Роль соціальних медіа в процесі налагодження кризових комунікацій ……. **389**

5.7.5. Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз……. **392**

Питання для самоперевірки та обговорення…… **402**

РОЗДІЛ № 6. ДІЛОВА УКРАЇНСЬКА МОВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕХНІКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ …… **405**

6.1. Роль і значення мови в житті суспільства. Українська мова – державна мова українського народу…….. **406**

6.2. Норми сучасної української літературної мови. Мовні новації…….. **416**

6.3. Стилі сучасної української літературної мови у професійному спілкуванні……. **431**

6.4. Комунікативні ознаки культури мови та мовний етикет…….. **459**

6.5. Ґендерні стереотипи та аспекти управлінської комунікації… **461**

6.6. Сутнісні характеристики етикету державного службовців… **484**

6.7. Принципи ефективної ділової комунікації у професійному середовищі…….. **488**

6.8. Інструменти діалогу для порозуміння, залучення та співпраці…….. **492**

6.9. Публічний виступ як комунікативна стратегія: структура, риторика, презентація…… **506**

6.9.1. Техніки впливу на аудиторію під час виступу…… **518**

6.9.2. Специфіка виступів онлайн…….. **524**

6.10. Техніки та етапи проведення ділових зустрічей і переговорів…… **528**

6.10.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей…….. **529**

6.10.2. Особливості ведення ділових переговорів …… **543**

Питання для самоперевірки та обговорення…… **558**

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА…… **561**

ГЛОСАРІЙ…… **577**

ВСТУП

У сучасному публічному управлінні ефективна комунікація та дотримання етичних норм є ключовими чинниками довіри до влади, якості ухвалених рішень і рівня громадської участі. Формування нової управлінської культури, заснованої на прозорості, партнерстві та підзвітності, вимагає від управлінців, публічних службовців зокрема глибокого розуміння принципів взаємодії та сталого дотримання етичних стандартів. У період суспільних трансформацій, децентралізації, демократизації та європейської інтеграції питання ефективної комунікації та етичної поведінки в публічному управлінні набувають особливої актуальності. Сьогодні комунікація та етика виступають взаємопов'язаними та взаємозалежними чинниками ефективного управління.

У посібнику репрезентовано цілісне науково-обґрунтоване бачення ролі комунікацій і етики в системі публічного управління в контексті сучасних трансформаційних процесів. Розкрито місію, цінності та етичні принципи публічної служби, визначено специфіку професійної етики як складової етичного знання. Особлива увага зосереджена на формуванні комунікативної культури управлінця, запобіганні професійній деформації, аналізі етичних ризиків у діяльності фахівців публічного сектору, а також на міжнародних практиках етичного врядування.

Окремі розділи присвячено вивченню світових стандартів етичного регулювання, українського досвіду формування етичної інфраструктури публічної служби, зокрема на рівні територіальних громад, та ціннісно-етичним аспектам протидії корупції. Детально проаналізовано місце етичних кодексів та інструментів етичного контролю в умовах євроінтеграції.

У контексті розвитку інформаційного суспільства представлено сучасні вимоги до використання інформації, електронні ресурси, а також засоби електронної комунікації в діяльності органів публічного управління. Особлива увага приділена організаційно-правовим засадам комунікативної взаємодії, стратегіям кризових комунікацій, діалогу з громадськістю та роботі з медіа.

Значну частину посбіника присвячено питанням мовної культури публічного управлінця, технікам ефективної ділової комунікації, публічним виступам, переговорам і гендерній чутливості в управлінському дискурсі. Запропонований зміст спрямований на формування професійної етично-комунікативної компетентності сучасного управлінця, здатного діяти на засадах прозорості, доброчесності, підзвітності та партнерства.

Посібник орієнтований на здобувачів вищої освіти зі спеціальностей D4 Публічне управління та адміністрування; D3 Менеджмент, аспірантів, викладачів, державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. Матеріали можуть бути корисними також для широкого кола управлінців і всіх хто прагне підвищити власну комунікативну компетентність і етичну стійкість у професійному середовищі.

Матеріал подано з урахуванням практичної складової, що покликана сприяти підвищенню комунікативної компетентності майбутніх і чинних управлінців, налагодженню конструктивного діалогу з громадянами, забезпеченню прозорості управлінських рішень і формуванню довіри до інституцій влади.

Сподіваємося, що цей посібник стане ефективним навчально-методичним ресурсом, який сприятиме формуванню сучасної управлінської культури, заснованої на цінностях публічного служіння, професіоналізмі, прозорості та партнерстві. Посібник покликаний задовольнити освітні потреби як науковців, так і практиків публічного управління, слугуючи методичною опорою для професійного розвитку управлінців і службовців у контексті післявоєнної відбудови та модернізації України.

РОЗДІЛ№ 1
ЕТИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ:
МІСІЯ, ЦІННОСТІ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

1.1. Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби

1.2. Професійна етика: специфіка та місце в системі етичного знання

1.3. Комунікативна культура керівника органу державної влади

1.4. Професійна деформація та етичні ризики в діяльності державних службовців

1.5. Шляхи розвитку етичної сфери особистості державного службовця та міжнародні практики формування етичної культури

Питання для самоперевірки та обговорення

Ключові слова: *етика публічної служби; місія публічної служби; цінності державного управління; етичні принципи; професійна етика; етичне знання; етична культура; комунікативна культура; управлінська етика; державні службовці; етичні ризики; професійна деформація; моральна свідомість; етична освіта; міжнародний досвід; кодекси етики; репутаційний контроль; антикорупційні стратегії*

1.1. Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби

Етика державного управління – інституційна етика, яка випливає з місії та філософії державного управління і презентує його цінності, етичні принципи, норми й механізми їх підтримки.

Етика державного управлінця – основана на усвідомленні професійного призначення система етичних цінностей, принципів і норм, які відображаються у свідомості державних управлінців, орієнтують і регулюють їх відносини, діяльність у сфері державного управління.

Етику державного управлінця можна означити і як взаємозв’язок цілей та засобів діяльності державного управлінця і специфічно людських цілей. Таке визначення несе вагоме смислове навантаження і дає змогу по-новому розглянути предмет цієї професійної етики виходячи з масштабу «специфічно людських цілей» і звіряючи з цим масштабом засоби реалізації будь-якого наміру, відношення, дії.

В етиці державного управлінця конкретизуються загально-моральні настанови. Проте кожна відносно самостійна моральна підсистема (у тому числі професійна етика) криє у собі небезпеку самоізоляції, виникнення професійного егоїзму, домінування корпоративних інтересів над загальнолюдськими

Разом ці елементи виконують три основні функції у сфері забезпечення етичної поведінки державних службовців: контроль, керівництво і управління.

Розглянемо детальніше ключові елементи цієї системи та їх стан в умовах сучасної України. Політична воля державного керівництва. Жодна ініціатива у сфері етики державної влади не буде мати успіху, якщо за нею не стоять воля і бажання політичного керівництва країни реалізувати її на практиці. У офіційних документах державного керівництва України протягом останніх років декларується актуальність і пріоритетність завдання забезпечити належну етичну поведінку службовців .

Основні підходи до етики державного управлінця структурний (compliance) підхід акцентує увагу на інституціональних механізмах підтримки етики державного управлінця, а нормативний (integrity) апелює до особистих принципів. Однак без певного збалансування цих двох регулятивів як структурний, так і нормативний підхід матимуть «слабкі місця» у впровадженні професійної етики державного управлінця. Адже гідне управління потребує постійного поєднання і взаємозв'язку між інституціональними та моральними засобами його підтримки.

Місія та цінності державного управління

Місія публічної служби полягає в ефективному, прозорому та підзвітному служінні суспільству, забезпеченні прав і свобод громадян, реалізації публічної політики та сталого розвитку. Публічні службовці є носіями державної волі, представниками інтересів громади, які виконують

управлінські функції на засадах верховенства права, соціальної справедливості та суспільного блага.

Ключовим моментом для побудови етики в державному управлінні є усвідомлення призначення державно-управлінської діяльності в суспільстві, соціальних функцій, які повинні виконувати представники державного управління, інакше кажучи, усвідомлення місії державного управління.

Тому, якщо говорити щодо ціннісної складової громадянської компетентності, то вона передбачає об'єктивацію певних цінностей у посадових осіб, зокрема: повага до прав, віросповідання і свобод інших людей; компромісність; патріотизм; повага до Конституції України, символів державності; почуття обов'язку; толерантність; прагнення до співпраці; виражена особиста активність; позитивне ставлення до виконання громадянського обов'язку, суспільного значення і соціальних наслідків власної активності чи пасивності.

Основне завдання державного управлінця: якісне та сумлінне виконання ним цього призначення. Виявлення та чітке формулювання місії державного управління – базис для побудови всієї системи етики державних управлінців і фактор ствердження моральних відносин між владою та громадянами. Призначення державного управління формує розуміння місця державних управлінців у суспільстві; воно є стрижнем для побудови засад професійної діяльності та відповідних вимог до представників державного управління, масштабом для оцінки їхньої діяльності.

Цінність – це те, що люди схильні оберігати від посягання і руйнування. Довіра є продуктом взаємодії і спілкування людей. Відносини довіри легше зруйнувати, ніж створити, тому підтримка і розвиток атмосфери довіри є найважливішою частиною державного управління.

Цінності публічної служби – це базові орієнтири, що визначають поведінку та рішення державних і муніципальних службовців.

До ключових цінностей належать:

Цінностями демократично орієнтованої державної служби є солідарність, справедливість, життя та гідність людини, повага до неї тощо. Принципами діяльності державного службовця в країнах демократії стає пріоритет суспільного блага, верховенство права, чесність, повага, цінування загальновизнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо. Звідси, етичні вимоги до державних службовців достатньо значущі, оскільки вони є невід'ємною частиною програми соціального управління, урахування морально-психологічного рівня розвитку суспільства, які впливають на виконання управлінського рішення, тобто на ефективність державної служби загалом.

Професійне призначення державних управлінців у демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину. Принцип служіння народові України в законодавстві проголошується одним з основних принципів державної служби нашої країни.

Водночас слід мати на увазі, що державний управлінець служить народові, але через державну організацію. Лояльність до демократично обраної, легітимної влади є невід'ємною складовою феномену служіння.

Сьогодні існують різні стратегії діяльності держави, різні розуміння професійної місії державної служби та державних службовців, зокрема «традиційна», орієнтована на служіння народу, та «модернова», що має на меті надання послуг громадянам.

Публічна служба орієнтована на служіння народу в основі має такі цінності: громадянськість, рівність, представництво, відповідальність, нейтральність

Публічна служба орієнтована на надання послуг громадянам, в основі має такі цінності: орієнтація на користувача ефективність змагальність менеджеризм гнучкість ініціативність партнерство.

Цінності відображають те, що є важливим, цінується. Цінностями демократично орієнтованого державного управління є життя та гідність людини, повага до неї, етична справедливість, солідарність тощо. Специфічною ознакою сучасного державного управління є його орієнтація на демократичні та бюрократичні цінності.

У сучасних умовах в етиці державного управління взаємодоповнюються цінності:

- демократичні – орієнтовані на відстоювання демократії – служіння суспільному благу, захист прав людини, громадянськість, соціальна справедливість, рівність тощо;

- бюрократичні – орієнтовані на раціоналізм та якісне виконання службових обов'язків – відповідальність, професіоналізм, лояльність, ретельність, точність

Універсальними цінностями є: повага людської гідності, свобода, демократія, рівність, верховенство права, права людини, духовність, патріотизм

Функціонально-операційні цінності: законність прозорість та відкритість підзвітність ефективність відповідальність.

Професійні етичні цінності містяться також у законі про державну службу, а саме: у статтях 7-8 цього акту визначаються права й обов'язки державних службовців. Вони представлені як загальні орієнтири і критерії поведінки державних службовців і сформульовані в позитивному (має право) та діяльнісному значенні (зобов'язаний додержуватися, ставитися, виконувати, запобігати).

До ключових цінностей належать:

Служіння громаді – орієнтація на суспільний інтерес і потреби громадян;

Верховенство права – дотримання та захист законності у всіх сферах діяльності;

Підзвітність і прозорість – готовність пояснювати дії та рішення, відкритість до громадського контролю;

Професіоналізм і компетентність – постійний розвиток, доброчесність, ефективність;

Неупередженість – об'єктивність, відсутність дискримінації, політичної заангажованості;

Лояльність до демократичних інституцій – підтримка конституційного ладу та державної єдності;

Етична відповідальність – дотримання моральних норм та повага до гідності людини.

Основні етичні принципи публічної служби є практичним втіленням вищезгаданих цінностей. Вони визначають нормативно-ціннісні рамки поведінки службовця в професійній діяльності:

- Принцип законності: діяти виключно в межах, на підставі та у спосіб, передбачений законом.
- Принцип доброчесності: уникнення конфлікту інтересів, протидія корупції, чесність у взаємодії.
- Принцип відкритості та доступності: забезпечення інформаційної прозорості й комунікації з громадськістю.
- Принцип поваги до прав людини: забезпечення рівності, гідності, недискримінації в управлінській діяльності.
- Принцип неупередженості: незалежність суджень, справедливе ставлення до всіх учасників процесів.
- Принцип політичної нейтральності: утримання від демонстрації підтримки політичних сил у службовій діяльності.
- Принцип професійної відповідальності: визнання наслідків власних рішень, готовність відповідати за них.

Закон про державну службу визначає такі принципи роботи державної служби: верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму;

доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності.

Принцип служіння народові – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців. Але ідея служіння народові поєднана з основними принципами державної служби нашої країни, а саме: верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності, які прописано в Законі України «Про державну службу» (Стаття 4).

Довіра до влади. Чимало вчених (В. Ачкасов, С. Єлисєєва, С. Ланцова) тлумачать довіру громадян як вияв тимчасової оцінки щодо дій влади, проте слід зазначити, що існує загроза переростання тимчасових подій та дій влади, що викликають заперечення в населення, у довготривалу перспективу. Як наслідок, кожен громадянин задає запитання: а чи потрібна мені саме така влада, якщо я не вірю в справедливість її дій та не довіряю її представникам, їхній політиці?

Довіра до влади (англ. trust, confidence in power) – ставлення до органів державної влади та посадових осіб, їхньої діяльності, яке базується на вірі, переконливості та впевненості громадян у надійності, компетентності, сумлінності, щирості, чесності даної влади.

Довіра, що спочатку формується в міру міжособистісної взаємодії й співпраці в межах формальних і неформальних інститутів громадянського суспільства, з часом стає основою для створення не лише загальнонаціональної мережі інститутів громадянського суспільства, але й сприяє посиленню довіри до політичних інститутів, які діють, що, у свою чергу, сприяє формуванню громадянської культури.

Довірою виступає суспільний ідеал, як вироблене суспільною свідомістю абстрактне уявлення про атрибути суспільного життя в різних

сферах. З погляду зобов'язаності, довіра перетворюється на найважливішу етичну характеристику владних відносин і відрізняється насамперед своїм ціннісним змістом і ціннісною спрямованістю.

Передумовою успішного функціювання політичної системи будь-якого суспільства є *політична довіра громадян* до обраних ними органів публічної влади – один із вкрай важливих для існування демократії чинників. Довіра пов'язує пересічних громадян з політичними інститутами держави, підвищуючи як легітимність цих інститутів, так і їх ефективність, оскільки успішне функціонування ліберально-демократичного режиму неможливе без високого рівня довіри громадян до інститутів політичної влади.

Основним механізмом легітимації влади та формування довіри в суспільстві, який має держава, є інститут демократії та соціального захисту, який «обмінюється» на лояльність та прихильність мас. Згода ж підданих на певні владні відносини може бути виражена у вигляді різноманітних дій: участь у виборах або референдумах, у демонстраціях на підтримку влади тощо. Таким чином, довіра виступає основним чинником легітимації влади, поєднуючи в собі раціональні та ірраціональні переконання.

Як відомо, люди мають у своєму розпорядженні різні «пороги довіри».

«Поріг довіри» – це момент, починаючи з якого вона переходить у недовіру. Він залежить від індивідуальних особливостей і конкретного досвіду спілкування. Наприклад, пересічний громадянин із великою недовірою буде ставитися до міської ради, якщо міський голова на цілком слушні та справедливі скарги й зауваження реагуватиме лише відписками. З великою ймовірністю такий громадянин надалі відмовиться від підтримки якихось ініціатив або суспільних проектів міськради, навіть якщо вони будуть виглядати цілком раціонально, оскільки за привабливими гаслами вбачатиме все те саме намагання знехтувати інтересами громади та обдурити людей. Кожен, хто шукає довіри (людина, група людей, організація), має свій «поріг довіри», якусь точку відліку, за якою відбувається втрата довіри. У зв'язку із

цим можна говорити про таку її ознаку, як вразливість, яка, на відміну від ризику, характеризує довіру насамперед з боку її об'єкта.

Аналіз феномену довіри неможливий без розгляду категорій *суб'єкта і об'єкта довіри.* Суб'єктами довіри можуть виступати людина, соціальна група або суспільство. Розглядаючи об'єкти довіри можна говорити про довіру до себе, до іншого або інших, до публічних інституцій або всього світу. У формуванні ставлення довіри до об'єкта для суб'єкта довіри велику роль відіграє як минулий досвід взаємодії з ним, так і актуальні потреби та інтереси. Об'єктом довіри виступають людина і її людська реальність.

Кожна людина може стати суб'єктом й одночасно об'єктом довіри. Будь-який об'єкт викликає довіру, тільки якщо володіє властивостями безпеки (надійності) і корисності (значущості, цінності) для людини.

Якщо легітимність влади віддзеркалює відповідність політичного режиму пануючим в суспільстві цінностям і нормам, то довіра відбиває очікування громадян відповідно до того, що політична система буде виробляти передбачувані результати, які відповідають їхнім інтересам. У подібній ситуації завдання влади – заручитися довірою і підтримкою як можна більшої кількості громадян. Наявність такої довіри буде означати певний символ задоволення основних інтересів різних соціальних груп, тобто виправдання очікувань людей у форматі симбіозу логічно змістовних та емоційно забарвлених інтересів.

Неможливість влади подолати повну недовіру громадян щодо своїх дій призводить до кризи в суспільній свідомості та ставить під загрозу насамперед легітимність політичного режиму, що в процесі призведе до руйнації чинної політичної системи. Отже, будь-яка влада повинна прагнути підтримати високий рівень довіри своїх громадян до здійснюваних нею дій та реформ для довготривалого свого перебування при владі.

Етичний сенс у законі про державну службу мають такі норми, як: статті 1, яка визначає функціональне призначення державної служби та вимоги до

службової дисципліні державних службовців; стаття 4, яка визначає принципи державної служби; стаття 7, яка визначає права державного службовця; стаття 8, яка визначає обов'язки державного службовця; стаття 36, у якій наводиться присяга державного службовця.

Професійні етичні цінності містяться також у статтях 7-8 визначаються права й обов'язки державних службовців. Вони представлені як загальні орієнтири і критерії поведінки державних службовців і сформульовані в позитивному (має право) та діяльнісному значенні (зобов’язаний додержуватися, ставитися, виконувати, запобігати).

Права державного службовця (ст.7)

1) повагу до своєї особистості, честі та гідності, справедливе і шанобливе ставлення з боку керівників, колег та інших осіб;

2) чітке визначення посадових обов'язків;

3) належні для роботи умови служби та їх матеріально-технічне забезпечення;

4) оплату праці залежно від займаної посади, результатів службової діяльності, стажу державної служби та рангу;

5) відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону;

6) професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу;

7) просування по службі з урахуванням…

8) участь у професійних спілках з метою захисту своїх прав та інтересів;

9) участь у діяльності об'єднань громадян, крім політичних партій

10) оскарження в установленому законом порядку

11) захист від незаконного переслідування з боку державних органів та їх посадових осіб

12) отримання від державних органів, підприємств, установ та організацій, органів місцевого самоврядування необхідної інформації з питань, що належать до його повноважень…

13) безперешкодне ознайомлення з документами про проходження ним державної служби.

14) проведення службового розслідування за його вимогою з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри.

Обов'язки державного службовця (ст.8):

1) дотримуватися Конституції та законів України;

2) дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки;

3) поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;

4) з повагою ставитися до державних символів України;

5) обов'язково використовувати державну мову;

6) забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів;

7) сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки;

8) виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників;

9) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;

10) запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби;

11) постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удос-ти організацію службової діяльності;

12) зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі

13) надавати публічну інформацію в межах, визначених законом.

Присяга державного службовця (ст.36). Усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та законів України, втілювати їх у життя,

поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, з гідністю нести високе звання державного службовця та сумлінно виконувати свої обов'язки».

У законі про запобігання корупції конкретизовані етичні засади публічної служби та правила етичної поведінки (Про запобігання корупції Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII).

Так, стаття 38 передбачає обов'язок з додержання вимог закону та етичних норм поведінки: «1. Особи, зазначені у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані неухильно додержуватися вимог закону та загальновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими».

У стаття 39 визначений пріоритет інтересів: «Особи, зазначені у пункті 1 частини першої статті 3 цього Закону, представляючи державу чи територіальну громаду, діють виключно в їх інтересах».

Етичний компонент, а саме, морально-ціннісну орієнтацію посадовців, дотримання ними професійно-етичних принципів, норм поведінки фахівці, науковці, практики вважають одним із центральних складових у створенні нової моделі держслужби. Крім того, сьогодні українськими та зарубіжними науковцями підкреслюється, що варто звертати увагу на локальні можливості, де громадяни можуть впливати на розподіл ресурсів, які зараз стрімко розвиваються завдяки децентралізації. Як правило, у місті чи в територіальній громаді на сайті є інформація і про місцеві ініціативи, і про бюджети участі. Варто групуватися з людьми, які мають схожі пріоритети та інтереси для того, щоб їх відстоювати та впливати на локальну політику прозорими й чесними методами.

Спираючись на проведені попередні дослідження з даної проблематики, окреслене вище, до перспективних напрямів розвитку етичних цінностей

державних службовців, зокрема етичної системи публічної служби України, відноситься наступне:

– розвиток законодавчої бази, яка регламентує етичні питання та спрямована на запобігання корупції;

– забезпечення пріоритету загальної етики державних службовців над професійною етикою;

– отримання відповідної освіти, зокрема підготовка зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». До речі, зарубіжні партнери наразі надають фінансову підтримку Україні зокрема для реформ та модернізації державних структур, включно – системи державної служби. Цей аспект охоплює навчання, тренінги та інші заходи, спрямовані на підвищення професійної майстерності державних службовців і формування в них високих стандартів етики та моралі;

– якісне підвищення кваліфікації, що базується на потребах (вони мають бути визначені на основі річного оцінювання). Зокрема, використання інституту наставництва;

– видання літератури, аналітичних матеріалів, звітів із проблем етики державної служби тощо;

– запровадження підрозділів, антикорупційних інститутів, які б цілеспрямовано займалися питаннями координації роботи з професійної етики державних службовців, етичного навчання тощо;

– установлення діалогу з суспільством, бізнесом, зацікавленими сторонами, закладами освіти тощо;

– запровадження громадських комісій з етики, які розглядають питання, пов’язані з порушеннями етики державних службовців;

– організація та проведення тестування щодо визначення рівня знань із професійної етики й етикету державного службовця з достатніми повноваженнями;

– удосконалення системи атестації державних службовців;

– запобігання професійній деформації особистості державних службовців (виявлення схильності до професійної деформації, проведення системного комплексу профілактичних заходів щодо запобігання проявів професійної деформації тощо);

– ефективна система відбору на державну службу, урахування етичної складової кандидата зокрема;

– міжнародний обмін досвідом. Участь у міжнародних семінарах із метою об'єднання провідних дослідників, практиків, політиків для вивчення інноваційних підходів до аналізу та боротьби з корупційними проявами. Залучення зарубіжних фахівців задля розвитку морально-етичної складової, розвитку правової свідомості посадових осіб і громадян, популяризації етичного розвитку тощо;

– організація та проведення спільних заходів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності громадян щодо етичних цінностей, ознайомлення зі стандартами етичної поведінки, обговорення проблемних питань тощо. Утім, це не виключає додатково організовувати та проводити зустрічі з колегами (конференції, семінари, круглі столи).

На думку Є. Хрикова, складність системи етики публічної служби зумовлює необхідність узгоджених дій на трьох рівнях: державному, регіональному, рівні окремих органів публічної служби. Погоджуючись з позицією вченого, додатково важливо виокремити індивідуальний рівень, що складатиме систему формування і зміцнення цінностей та етичних норм особистості, яка передбачає забезпечення певної низки дій.

Висновковуючи слід зазначити, що формування та дотримання етичних принципів у публічному управлінні є не лише професійним обов'язком, а й чинником підвищення довіри громадян до влади, зміцнення соціальної стабільності та легітимності демократичних інститутів. Саме тому розбудова етичної інфраструктури – один із ключових напрямів сучасної адміністративної реформи в Україні.

1.2. Професійна етика: специфіка та місце в системі етичного знання

Термін «етика» вперше використав Аристотель для назви розділу філософії, де йшлося про моральну діяльність, про доброчинників. З часом етика з розділу філософії сформувалась як самостійна наука, яка вивчає теорію моралі, зокрема: походження моралі, сутність моралі, специфіку моралі, її місце і роль в житті суспільства. Мораль стала предметом науки етики.

Завдання етики полягає в тому, щоб *описувати* мораль, її історію, норми, принципи та ідеали сьогодення; *пояснювати* мораль, намагаючись дати аналіз сутності моралі стосовно того, якою вона є і якою має бути; *навчати* моралі, даючи людям необхідні знання про добро і зло, справедливість і несправедливість, сприяючи тим самим їх самовдосконаленню.

Питання про те, що таке мораль є основним в етиці. За своїм первинним змістом етика і мораль – це одне і те ж. Але визначення предмету етики виводить на відмінність цих понять. Визначення моралі найчастіше використовується у двох значеннях: мораль – як характеристика особистості, сукупність її моральних якостей; мораль – як характеристика відносин між людьми, сукупність моральних норм. В першому випадку мова йде про моральний вимір особистості, в другому – про моральний вимір суспільства.



Мораль в суспільному вимірі – це сукупність принципів, норм, правил поведінки людей, які вироблені впродовж тисячоліть і передаються з покоління в покоління. Мораль виконує функцію регулювання поведінки людей. ЇЇ специфіка полягає в тому, що вона носить універсальний характер і пронизує всі сфери людського життя; вона носить підкреслено *оцінюючий характер*, оскільки всі явища оточуючого світу і людської поведінки розглядає через призму цінностей і оцінок; вона виробляє принципи, які вимагають від людей особливої – моральної поведінки, а тому має імперативний характер; вона *є історично першим* типом соціального регулювання поведінки людей.

Сутність моралі полягає у тому, щоб забезпечити гармонію людських стосунків, бачення особистого і суспільного блага. Цей баланс досягається з допомогою системи моральних принципів, норм, ідеалів, які регламентують і регулюють поведінку людей у суспільстві.

Принципи моралі – це основні фундаментальні уявлення про поведінку людей на основі яких базуються норми.

Моральні норми – це конкретні правила поведінки, які визначають як людина повинна вести себе по відношенню до суспільства, до інших людей, до самої себе. Моральні норми взаємодіють з соціальними, але на відміну від останніх не є загальнообов'язковими.

В системі моралі значна роль відводиться *моральному ідеалу*. Це цілісний образ моральної поведінки, до якого люди прагнуть, вважаючи його

найбільш розумним, корисним і красивим. Моральний ідеал – це все те краще, що вироблено мораллю на даному етапі її розвитку. Звідси його історичний і соціальний характер. Моральний ідеал проявляється в тому, що в різний час різні соціальні групи і окремі особистості мають свій моральний ідеал.

В свідомості людини моральний ідеал виконує дві функції:

- він дозволяє оцінювати поведінку інших людей;

- він є орієнтиром для самовдосконалення.

Різновидністю морального ідеалу є романтичний ідеал, як комплекс абстрактних ідей, що виникають на противагу реальному життю. Він має дві функції: він підносить людину, він же відриває її від реального життя, *є утопічним*, а тому веде до ще більших розчарувань.

Принципи, норми та ідеали виступають не ізольовано, а представляють собою систему всі елементи якої взаємопов'язані і взаємно обумовлені. Так, норми складаються на основі певних принципів і виражають їх. Принципи виробляються або приймаються в залежності від ідеалів особистості та суспільства. Вся ця система моралі впливає на реальну мораль в суспільстві. Адже ця система існує не лише у вигляді ідеалу. Вона проявляється в моральній діяльності людей, яка за своєю суттю є результат взаємодії моральної свідомості, моральних відносин і моральної поведінки. В своїй сутності вони складають буття моралі, яке втілене в її структурі. Центральним елементом структури моралі є моральні відносини. Специфіка моральних відносин в тому, що вони не є окремий, особливий вид відносин. Їх основною формою виступає спілкування – людини з суспільством, людини з природою, людей один з одним. Саме в спілкуванні проявляється сутність людини, її «Я», її моральне обличчя. Найбільш значущими в моральному сенсі є такі види відносин, як відношення людини і суспільства, ставлення до інших людей, до самого себе, до природи.

Моральна свідомість – це суб'єктивний спосіб сприйняття моральних відносин. Це буття моральних відносин «в мені». Вона має два рівні функціонування.

Емоційний рівень, як реакція людини на події, яка проявляється через почуття радості, горя, любові, ненависті, співчуття тощо. Здатність відчувати це, керуватись ним, є показником людського в людині. Це є *стихійний рівень* функціонування моральної свідомості. Другий рівень – *раціональний* є результатом цілеспрямованого формування моральної свідомості в процесі навчання, виховання і самовиховання. Проявляється він через моральну компетентність особистості. Єдність раціонального і емоційного рівнів функціонування моральної свідомості забезпечує внутрішню цілісність особистості.

Моральна поведінка – це матеріалізація моральної свідомості. Це – показник моральної культури особистості.

Моральна поведінка – це практичне втілення моральної свідомості, що виражається у вчинках, діях і ставленні особистості до інших відповідно до загальнолюдських і професійних етичних норм. Вона є індикатором рівня моральної культури людини та демонструє ступінь її внутрішньої етичної відповідальності й саморегуляції.

Якщо бажаєте, можу додати приклади проявів моральної поведінки в публічному управлінні.

Центральним моментом моральної поведінки є вчинок, який визначає відповідну моральну дію. Моральна поведінка включає також мотиви поведінки, де мотив відіграє роль імпульса. Немотивованих вчинків не буває. Разом з тим, мотиви і вчинки не завжди співпадають або відповідають один одному. Моральна поведінка пов'язана з моральною оцінкою. Це є засудження або схвалення вчинку людини, її поведінки на основі вимог моралі. Своє позитивне або негативне ставлення люди висловлюють у вигляді похвали або осуду, згоди або критики, симпатії або антипатії, любові або

ненависті. Однак, всі ці зовнішні форми несуть однаковий зміст – оцінку з позицій добра і зла. Всі елементи моралі взаємодіють між собою, взаємопроникають і взаємообумовлюють один одного.

Необхідність розуміння сутності моралі лежить в площині її *функцій.*

Серед них найбільше значення мають такі:

- гуманізуюча, як залучення людини до високих моральних принципів та ідеалів, слідування їм;

- регулятивна, як регулювання поведінки і взаємин між людьми;

- виховна, як така, що вчить поступати так аби не було погано іншим;

- пізнавальна, ка розкриває «секрети людської поведінки і спілкування» тощо.

Вимоги норм моралі є обов'язковими для всіх членів суспільства. Але загальний характер моралі не виключає її специфічного відбиття в різних сферах професійної діяльності. Іншими словами, кожна професія має свою мораль. Є види професійної діяльності, в яких реалізація моральних принципів відбувається з підвищеною напругою. Конкретні прояви моральності в сфері професійної діяльності аналізує вивчає професійна етика.



Професійна етика – це вчення про професійну мораль. Професійна етика конкретизує загальні моральні принципи і норми стосовно особливостей різних професій. Виходячи з цього, виділяється журналістська етика, дипломатична етика, юридична етика, медична етика, педагогічна етика, парламентська етика, етика державного службовця.

Отже виникає така галузь наукового знання, як *професійна етика.* Проте є дискусія з приводу визначення професійної етики. Одні вчені вважають, що професійна етика виникає як наука про професійну мораль, яка складається з «особливих» норм моралі, що доповнюють загальні моральні принципи. Інші вчені, навпаки, вважають, що деякі моральні норми і принципи в професійній

етиці повинні бути обмежені (наприклад, лікар може бути не завжди правдивим, юрист – не завжди гуманним). Третя група вчених вважає, що неправильно шукати якісь особливі моральні норми для професіоналів, як неправильно і обмежувати (ігнорувати) загальні норми.

Професійна етика – система конкретизованих моральних норм і принципів з врахуванням особливостей тої чи іншої професійної діяльності людей.

Професійна діяльність, об'єктом якої стають живі люди, утворює складну систему взаємоперехідних, взаємозумовлених моральних стосунків. До цієї системи належить перш за все:

1. ставлення спеціалістів до об'єкта праці (слідчий – обвинувачений, лікар – хворий, службовець – громадянин).

2. Ставлення спеціаліста до колег (держслужбовців між собою).

3. ставлення спеціаліста до суспільства, держави (призма професійної діяльності, активність, громодянська позиція тощо).

4. Ставлення спеціаліста до себе (активність у саморозвитку).

5. Ставлення спеціаліста до праці (відповідальність, креативність, самостійність тощо).

Професійна етика є збірним поняттям, вона охоплює весь спектр професійних відгалужень етики: медичної, юридичної, педагогічної тощо.

Етика державного службовця – це галузь знань про особливості прояву його моральних якостей при виконанні своїх професійних обов'язків, це конкретизація загальнолюдських принципів і норм моралі стосовно державної служби. ЇЇ специфіку легко віднайти в особливостях статусу державних службовців, можливості здійснювати свої повноваження від імені держави, поєднувати регламентовані службові обов'язки з можливістю приймати суб'єктивні рішення, де мірилом справедливості виступає совість. Професійна етика не формує нові принципи і нові поняття моральної свідомості. Вона

лише пристосовує вже відомі до специфічної сфери професійної діяльності. Вихідним поняттям професійної етики є поняття *«професійний обов'язок».*

Саме усвідомлення професійного обов'язку спонукає людину ставитись до своєї справи з найбільшою відповідальністю. Професійний обов'язок – це усвідомлення необхідності. Обов'язок – це сукупність моральних зобов'язань. Він виступає як нормативна категорія, що регламентує соціальні обов'язки, котрі повинна виконувати людина в силу суспільної необхідності. Людина обов'язку та, для якої виконання своїх суспільних обов'язків стало нормою. Обов'язок розкриває в людині величезні можливості. Усвідомлений обов'язок проявляється через моральну відповідальність.

Моральна відповідальність – це не лише формальне виконання своїх обов'язків, а виконання їх сумлінно, як усвідомлення важливості і необхідності тих обов'язків, які покладені на людину суспільством. Моральна відповідальність – це вихід за межі формальних обов'язків, здатність передбачити наслідки своїх вчинків і коректувати свою діяльність. Розуміння людиною морального обов'язку завжди пов'язане з добровільною дією за внутрішніми переконаннями.

Моральна відповідальність – це внутрішньо вмотивоване усвідомлення особистістю значущості покладених на неї обов'язків перед суспільством, що передбачає не лише їх формальне виконання, а сумлінне ставлення до них, здатність передбачати наслідки своїх вчинків, самостійно коригувати поведінку відповідно до етичних норм і діяти на основі власних переконань.

Моральний обов'язок – це перетворення вимог суспільної моралі в особистісний імператив конкретної особистості і добровільне виконання його.

Слід також виділити такі категорії професійної етики, *як професійна честь і професійна гідність*. В понятті професійна честь слід вбачати оцінку професійної значущості тієї чи іншої соціальної групи в житті суспільства. Усвідомлення цієї значущості складає основу *професійної гідност*і. Для державного службовця професійна мораль включає в себе поняття

професійної справедливості. Тобто прагнення бути об'єктивним, радитись зі своєю совістю, не піддаватись на тиск. Важливим є також поняття *професійного такту*, як вміння державного службовця загальні принципи моралі реалізувати в конкретній ситуації.

Ми можемо стверджувати, що кожна трудова діяльність (незалежно від професії) базується на моральній системі суспільства. Проте, існує безліч професій, де такі поняття як обов'язок, совість, справедливість не є головними в професійній діяльності людини. Можна бути блискучим музикантом чи фізиком, неабияким інженером чи висококласним токарем і, незважаючи на нестерпний і корисливий характер, користуватися репутацією відмінного фахівця. Приходячи в ці професії, люди не складають ніяких присяг, не створюють кодексів честі тощо. Тут головна роль належить таланту, вмінню, майстерності і працьовитості. *Наприклад*, норовливому і скандальному музиканту його відштовхуючі властивості не перешкоджають блискуче зіграти свою партію. Хто стане цікавитися особистими якостями кулінара, покуштувавши смачно приготовану їжу? Тут завжди на першому місці – професіоналізм.

Проте є професії, моральний аспект в яких відіграє основоположну роль. Які? (лікарі, депутати, вчителі, юристи, державні службовці) чому? Просто в цих сферах діяльності спостерігається особливо велика залежність однієї людини від іншої, і результати професійної діяльності можуть мати доленосне значення для інших людей. Це професії, де «об'єктом праці» виступають живі люди, де в процесі професійної діяльності відбувається вторгнення у внутрішній світ людини часто в критичних життєвих ситуаціях. Відповідно до професіоналів, які займаються такою діяльністю, суспільство висуває не тільки вимоги загальної моралі (що стосуються будь–якої людини незалежно від професії), але і специфічні моральні вимоги. Більше того, моральність представника такої професії буде показником рівня професійності. І не треба про це забувати. (приклад, лікар педіатр, кардіолог).

Однак для представників будь–якої професії етичне поводження – не простий звук, а життєва необхідність. Це порозумівається тим, що люди, які займаються якою–небудь професією, зацікавлені в суспільній довірі, високій якості своїх послуг незалежно від поводження окремих представників цієї професії. Якщо люди, яким надаються послуги, не вірять, наприклад, своїм лікарям, адвокатам чи аудиторам, то здатність зазначених фахівців обслуговувати своїх клієнтів значно зменшується.

Якщо допустити, що особи, що користуються послугами, будуть оцінювати професійний рівень таких фахівців зі ступеня складності наданих послуг, це не доведе до добра, тому що саме через складність неспеціалісту досить важко розібратися які ці послуги. *Наприклад*, хворий навряд чи може досить кваліфіковано судити, чи добре йому була зроблена операція. У більшості користувачів таких послуг немає ні часу, ні достатнього досвіду і знань для подібної оцінки. Суспільна довіра високій якості наданих професійних послуг зростає тоді, коли в рамках даної професії існують високі стандарти здійснення професійної діяльності (у тому числі і високі стандарти поводження професіоналів).

Як і для будь–якої іншої професії, для ДС дуже важливе почуття правильного етичного поводження. У професійній сфері існують два тичних аспекти – *загальна етика (духовний аспект)* і *професійна етика (практичний аспект).*

Тому, що філософів хвилює благо всього людства, то в їхніх працях ми, в основному, зустрічаємо поняття загальної етики, а не етики невеликих груп людей, що представляють окремі професії. Тому ми не можемо знайти у філософських теоріях рішення наших конкретних проблем. Етика поводження державного службовця і представників будь–якої іншої професії –не більш ніж вузьке застосування загальних понять етики поводження, розроблених філософами для всіх людей.

Можна говорити про те, що етика – це область філософії, яка займається систематичним вивченням проблеми людського вибору понять про гарне і погане.

Це означає, що:

1) в області етики існують проблеми вибору рішень;

2) в етиці існують поняття про гарне і погане (моральні принципи);

3) етика займається наслідками (сутністю) рішень.

Що таке етична проблема?

Проблемна ситуація виникає, коли людині необхідно зробити вибір між різними діями, і правильний вибір не лежить на поверхні. Етичну проблемну ситуацію можна визначити як таке положення, коли вибір визначеної дії впливає на благополуччя інших людей.

Що таке етична поведінка?

Можна знайти дві стандартних філософських відповіді на це питання:

1) етична поведінка –це поведінка, що приносить більше всього користі;

2) етична поведінка –це поведінка, що відповідає моральним нормам і принципам.

Найбільш складні проблемні ситуації виникають тоді, коли зіштовхуються між собою:

а) різні моральні норми;

б) моральні норми і поняття «користь».

Поняття «професійна етика» може викликати ряд запитань. По–перше, чим професійна етика відрізняється від етики як такої? По–друге, в чому необхідність виокремлення з усієї сфери етичного етики професійної? Чи всяка професія вимагає специфічної професійної етики?

Найвища суспільна й особистісна цінність моралі полягає в її загальнолюдяності, бо ідеал моралі підноситься над вузькокласовими, вузькопрофесійними інтересами. Людське сумління за всіх етнокультурних, групових та інших специфікацій не може бути сумлінням елліна чи іудея,

хлібороба чи ремісника, вчителя чи лікаря. Воно єдине, і моральний рівень людини не може визначатися її професією, так само, як національним походженням чи класовою належністю.

Звісно, і перше, й друге, й третє не можуть не породжувати певних особливостей, певних акцентів у моральній свідомості та моральній практиці людей. Разом із тим ці перемінні неспроможні докорінно змінити моральне обличчя особистості, в апеляції до якої й криється специфіка морального. Пояснюється це тим, що мораль впливає більш чи менш зримо на людей тоді, коли вона доходить до глибинних духовних структур кожної окремо взятої особистості. Мораль є суттєвий чинник життєдіяльності народів і класів, але, навіть апелюючи до цих людських спільнот, вона звертається передусім до кожної окремої особистості. Тільки за умови саме такого звернення моральна проповідь, заклик, вимога вправі розраховувати на відгук.

Отже, професійна мораль не може виступати як така, що протистоїть загальнолюдській моралі, існує поряд із нею. Професійна мораль є невід'ємною часткою моралі загальнолюдської, існує в її рамках і формується на її основі.

Оскільки мораль виступає надзвичайно важливим елементом людської діяльності, сама діяльність людей в усій її різноманітності та специфічності не може не накладати відбиток і на специфіку моральної регуляції. Існують окремі види людської діяльності, що висувають особливо високі й навіть надвисокі моральні вимоги до осіб, котрі професійно цією діяльністю займаються. Це такі види діяльності, які здатні породжувати особливо гострі моральні колізії, що в інших видах діяльності виникають лише епізодично. Ці гострі моральні колізії виникаюит там, де вирішуються питання життя і смерті, здоров'я, свободи та гідності людини, де моральні якості спеціаліста набувають вирішального значення, де доля одного може величелною мірою залежати від моральної спроможності іншого.

У цих професіях на основі загальних принципів моралі виробляються своєрідні кодекси честі, професійної поведінки, котрі поряд із загальноморальними правилами вбирають і весь, часто драматичний, досвід даного виду людської діяльності. Більш того, в деяких професіях навіть сама фахова спроможність спеціаліста багато в чому залежить від його моральних якостей. Сказане передусім стосується праці вчителя, лікаря, юриста.

Таким чином, ідеться про педагогічну, медичну й судову етику. Саме в цих сферах здійснюється найбезпосередніший вихід на людську особистість і її долю, саме тут особливо велика залежність однієї людини від іншої, саме тут здійснюється відбиття загальних принципів у конкретній поведінці за конкретної ситуації, реалізується поведінка воістину доленосна, гранично значуща для людей, котрі опиняються у сфері дії педагогіки, медицини, юстиції. Здебільшого саме в цих сферах вирішуються питання життя, смерті, здоров'я, свободи та гідності людини, коли індивід може опинитися (особливо у сфері медицини) майже в цілковитій залежності від знань, умінь, порядності та відповідальності іншого індивіда. Тому в названих сферах діяльності виникає суспільний феномен особливої моральної відповідальності, породжуваної ситуацією граничної гостроти моральної колізії.

У професійній етиці формується система конкретних моральних норм із супутніми їм практичними правилами, які «обслуговують» ту чи іншу галузь людської діяльності. В кожній із цих галузей головним об'єктом діяльності є людина, котра вправі сподіватися й сподівається на ставлення до себе не як до об'єкта зовнішнього впливу, а саме як до людини, тобто розраховує на повагу, розуміння, співчуття та милосердя.

Названі вище моральні норми є професійно–етичними, тому що їх виникнення й засвоєння не визначаються безпосередньо якимись інституційними умовами (освітою, службовим становищем), а оволодіння ними забезпечується головним чином культурою особистості, її вихованістю, її моральним потенціалом.

Крім традиційних професій, що вимагають через свою специфіку особливого морального регулювання на рівні фахових моральних кодексів, у сучасному світі з'являється у зв'язку з новітніми досягненнями науково–технічного прогресу цілий ряд нових професій, у яких визріває внутрішня потреба в певних, пройнятих моральним змістом, правилах. Складаються такі види виробничої та наукової діяльності, де швидка перевірка сумлінності виконуваної людиною надзвичайно важливої й відповідальної роботи практично неможлива. В цих сферах соціально–економічної активності людей їхні моральні якості стають іноді вирішальними чинниками нормального функціонування підприємств і наукових установ. Важко не погодитися з твердженням, що «в складних системах людина –машина на авансцену трудової діяльності виходять фактори самоконтролю, саморегуляції поведінки, котрі перебувають у сфері свідомості та самосвідомості, сумління людини. Кібернетика, як говорять спеціалісти, простягає руки до справ нашої совісті, а автоматичні системи управління потребують чесних людей».

Професійну мораль не слід ототожнювати з мораллю корпоративною, котра, відображуючи обособлені групові інтереси, створює особливі норми поведінки та оцінок вузького людського прошарку, які часто протистоять нормам моралі суспільної й мають по суті справи антисоціальний характер. Іноді, з точки зору суспільства, ці норми корпоративної моралі виступають як явна аморальність, своєрідна антимораль, перевернуті норми моральності. Подібні норми існують у світі професійних кримінальних злочинців, так званих «злодіїв у законі», де найбільшою чеснотою оголошується презирство до праці, жорстокість щодо слабких, демонстративна неповага до закону й нехтування ним, рабська покора, заснована на страху перед дужчим, «паханом» і т. д.

Аналогічна по суті «мораль» панує часом і в цілком легальних сферах діяльності, наприклад у наукових колективах, де головним виявляється не служіння істині, а захист будь–якою ціною корисливих інтересів представників «своєї» наукової школи, пригнічення талановитих «чужаків», прагнення створити замкнену касту, куди немає доступу цим «чужакам», намагання дискредитувати надзвичайно корисні, але «чужі» відкриття і т. д. В нашому суспільстві наявність подібної моралі у окремих соціальних і професійних груп обтяжується розбалансованістю ринку й фінансової системи, застійними явищами у виробництві, всеохоплюючим дефіцитом, що посилює спокуси для морально нестійких людей скористатися своїм професійним і службовим становищем для розв'язання власних проблем за рахунок ближніх.

Особливо велика небезпека виникнення антисоціальної корпоративної моралі серед осіб, котрі мають доступ до дефіцитних матеріальних цінностей і послуг (торгівля, матеріальне постачання, деякі підприємства харчової та легкої промисловості і т. п.). Цьому можуть стати няперешкоді як моральний осуд такої позиції, так і заходи правового характеру, що карають антисуспільну поведінку людей, котрі керуються в своїй діяльності нормами корпоративної моралі, яка протистоїть моралі суспільній.



Не менш гостро постають моральні проблеми й у сфері судової діяльності, де надзвичайної ваги набуває суворе дотримання й правильне застосування норм моральності у відправленні правосуддя, судочинства, роботі судових, прокурорських та слідчих органів.

Судова діяльність зачіпає життєві інтереси суспільства та індивіда, від неї залежать добре ім'я, честь і гідність громадянина, його свободи, благополуччя сім'ї. Тим–то ця особлива сфера діяльності потребує й особливого морального регулятора – судової етики. її розглядають у двох смислах: як науку і як систему норм, котрих належить дотримувати. Судова етика – це наука про застосування загальних норм моралі, моральності в специфічних умовах діяльності суддів, прокурорів, слідчих, адвокатів, про здійснення моральних принципів у розслідуванні та розв'язанні різних судових справ.

Між етикою й правом існують дуже своєрідні відносини. Норми етики часто виступають водночас і нормами права. Правові заборони виявляються заразом і моральними заборонами. Такі, наприклад, вимоги моралі, як «не вбий», «не вкрадь», є також і вимогами закону. Тому здійснення правосуддя нерозривно пов'язане з морально–етичною проблематикою. Будь–яке судове рішення, діючи на суспільну свідомість, виконує в той же час і певну виховну функцію з позитивним чи негативним знаком.

Моральне начало в судовій діяльності необхідне для виключення при дотриманні посадових інструкцій формально–бюрократичної реалізації закону, для гармонійного поєднання його букви й духу. Річ у тому, що жоден закон не може бути таким довершеним, щоб він ніколи не потребував тлумачення в разі конкретного застосування. В цьому ж аспекті дуже багато що залежить від конкретного виконавця, його особистісних, насамперед моральних якостей. Порядністю, вихованістю, чесністю людини, котра стоїть на сторожі закону, нерідко визначається обличчя самого закону.



Судова етика не допускає обману, провокацій, прагнення досягти потрібного при розгляді результату будь–якою ціною. Так само недопустимі в моральному відношенні прийоми допиту, побудовані на упередженому ставленні до допитуваного, некоректність до людини, винуватість якої ще проблематична. В основі судового процесу мають бути поняття справедливості, гуманізму та добросовісності.

Під справедливістю слід передусім розуміти відповідність міри відплати мірі злочину. Справедливість пов'язує дві форми суспільної свідомості: право й мораль. Усякий

присуд оцінюється суспільством не тільки з правових, а й із морально–етичних позицій, і тому бажано, щоб, спираючись виключно на закон, присуд ураховував моральне почуття суспільства, уникав суперечності між правом і мораллю, законністю й справедливістю. Та оскільки моральне почуття може видозмінюватися під дією тимчасових і випадкових обставин, присуд має відповідати вимогам закону навіть якщо в даний момент суспільство настроєне інакше. Як правило, законний за своєю суттю присуд збігається з моральним почуттям суспільства.

Особливо аморальним у цьому розумінні є будь–який тиск на суд, хай навіть з найкращими намірами. Суд, що став заручником натовпу чи високопоставлених осіб, перестає бути органом правосуддя й перетворюється на орган судової розправи. Подібне втручання позбавляє суд головного: безпристрасності, неупередженості, об'єктивності і, як наслідок першого, справедливості. Аморально, а сьогодні вже й злочинно, чинити тиск на слідчого, прокурора, суддю, спонукаючи їх обминути закон і всупереч своїй совісті прийняти вигідне якійсь із сторін рішення.



Суддя, якщо він етична особистість, зобов'язаний підкорятися виключно вимогам закону, незважаючи ні на які обставини, що стосуються особисто його, діяти за давньоримським принципом: «Хай звершиться правосуддя, хоч би й загинув світ». Ця моральна максима має стати особистим переконанням судді, якщо він хоче бути чесним слугою закону. Звісно, йдеться тут не про загибель світу, а про готовність слуги закону знести будь–які тяготи й біди в ім'я торжества правосуддя.

В судовому процесі має зберігатися об'єктивність, і його учасники (суддя, звинувач і т. д.) не мають права у ставленні до позивача та відповідача, звинувачуваного й жертви піддаватися особистим симпатіям. У цій ситуації необхідна своєрідна аскеза людини, здатної справити істотний вплив на хід і результат процесу. Аскеза в даному випадку – це усвідомлене, добровільне приборкання власних пристрастей, прихильностей, переживань в ім'я ідеалу об'єктивності та справедливості. В ім'я цього ж ідеалу в демократичному суспільстві суддя, прокурор і т. д. при розгляді конкретної справи не повинні допустити, щоб у їхні висновки проникали їхні власні ідейні й політичні переконання, партійні та групові настрої, все те, що може викривити закон, який є втіленою об'єктивністю.

Учасники процесу, й насамперед суддя, зобов'язані приймати рішення, оперті на закон і відповідні їхньому внутрішньому переконанню. Внутрішнє переконання являє собою певний інтелектуально–моральний стан, що дає почуття впевненості в правильності й справедливості прийнятого рішення. Внутрішнє переконання безпосередньо пов'язане з моральним світом людини, на яку покладено суспільством важкий тягар карати й милувати, брати на себе відповідальність за можливу помилку, ціна якої – життя, свобода й гідність іншої людини.

Таким чином, моральна неспроможність юриста істотно детермінує і його професійний рівень і навіть просто професійну придатність, бо не існує законів і систем, котрі могли б сповна убезпечити суспільство від наслідків елементарної людської аморальності. Всяка аморальність заслуговує осуду, у сфері ж юстиції (що означає в перекладі з латини – справедливість) аморальність абсолютно недопустима й соціально небезпечна. В суспільстві, що прагне бути демократичним, неприйнятна участь органів

правосуддя в якій би то не було політичній боротьбі. Правосуддя зобов'язане бути політично нейтральним і орієнтуватися виключно на Конституцію та інші законодавчі акти. Виходячи із сказаного, робимо висновок, що поділ властей (законодавчої, виконавчої, судової) є вимога не тільки політична, а й моральна.

Суддя, прокурор, слідчий, котрі підкоряються не законові, а тиску, вимогам якихось політичних сил – запевно аморальні й роблять таким де–факто всякий закон, якого вони торкаються, бо їхні дії та міркування продиктовані не внутрішніми переконаннями, не результатом моральних шукань і болісних роздумів, а зовнішнім тиском з боку політичних догм і вузькопартійних прихильностей. Тому незалежність правосуддя, що забезпечує незалежність дій і рішень слуги закону від будь–яких позаправових чинників – є не тільки державний, правовий, а й моральний ідеал демократичного суспільства.

В умовах тпанування правосуддя в судовому процесі з будь–якої справи не повинно бути місця настроям помсти, зведенню політичних чи особистих рахунків, бо використання судової влади з подібними цілями не тільки глибоко аморальне, а й злочинне. В ході судового процесу всі його учасники зобов'язані додержувати таких простих норм моральності, як тактовність, витриманість, ввічливість. Грубість, знервованість, погрози, хамство не тільки принижують особистий авторитет судді, прокурора, адвоката, а й викликають неповагу до цих людей, суду, самої ідеї правосуддя. Крім рішення з конкретної справи, всякий судовий процес реалізує також великі виховні завдання, формує у громадян те ставлення до судової влади, ту віру в неї, котра виражена в давньоримській формулі: «Закон суворий, але це –закон!» Без поваги до закону, без моральної порядності його слуг не може бути й послідовного, добровільного додержання закону.



Важливу роль у забезпеченні такої соціально значущої діяльності, як діяльність учителя, вихователя відіграє педагогічна етика, що розглядає моральні проблеми виховання та освіти, спілкування вихователя з вихованцем, визначає моральні цілі виховання, а також моральну допустимість тих чи інших шляхів досягнення педагогічної мети. Професія педагога, як і професія лікаря, вирізняється найвищим рівнем єдності професійного та морального начал.

Відношення «вчитель – учень», «вихователь – вихованець» будується на ставленні першого до другого як до унікальної людської особистості з її неповторними якостями, здібностями, специфікою.

Специфіка педагогічної діяльності висуває підвищені моральні вимоги до педагога. Вимоги ці, звичайно, виступають як ідеал, досягнення якого слід прагнути. Ідеал педагога: мудра, добра, тактовна, вимоглива, освічена людина, непересічна особистість, істинний громадянин Вітчизни, котрий має власні тверді переконання та міцні моральні устої, здатний мужньо їх відстоювати, талановитий вихователь, прекрасний фахівець, вільна й незалежна натура, котра викликає повагу й симпатію учнів і співгромадян.

Вихователь сам повинен бути взірцем вихованості, бо головним засобом виховання виступає особистість педагога, яку не можуть замінити найновітніші технічні засоби навчального процесу. Повагу до вчителя створює найдорожчий його моральний і

професійний капітал – авторитет, котрий необхідно всіма можливими способами оберігати й самому вчителеві, й суспільству, й системі народної освіти. Сьогодні прийнято говорити про професійну етику лікаря, педагога, журналіста, депутата, судді, відповідні етичні кодекси в бізнесі, у військових, у сфері торгівлі, існують міжнародні етичні кодекси для працівників музеїв, товариства Червоного хреста і в рамках інших міжнародних організацій. В силу поглиблення професіоналізації праці перед спеціалістами різноманітних напрямів все частіше виникають моральні колізії, вирішити які, спираючись тільки на професійні знання не можливо. Більше того, професійне захоплення, позбавлене моральних критеріїв та цінностей, може бути небезпечним як для самої людини, так і для оточуючих, а в більш широких масштабах – і для суспільства в цілому. Тому проблеми професійної етики зовсім не зайвий додаток до професійної освіти.

Структура, види і норми професійної етики.

Структура етики – це внутрішня побудова її знань. Можна виділити загальну та особливу частину етики державного службовця.

В загальній частині етики досліджується поняття етики, її призначення, історичний шлях розвитку і міжнародне визнання галузі знань тощо. Особлива частина дає уявлення про значення і роль етичних категорій стосовно спеціалізованих інститутів державної служби.

Щодо видів етики, то можемо говорити про офіційну етику, корпоративну етику і традиційну етику.

Офіційна етика – це система етичних вимог і норм поведінки, закріплених у правових актах, посадових інструкціях або інших регламентуючих документах, обов’язкових для виконання публічними службовцями та посадовими особами.

Офіційна етика – це етичні вимоги, що містяться в правових нормах, невиконання яких може мати негативні наслідки (звільнення з посади, відсторонення від справи). Наприклад, у Законі України «Про статус суддів» від 15 грудня 1992 р. міститься вимога до судді «не допускати вчинків і будь–яких дій, що ганьблять звання судді і можуть викликати сумнів у його об’єктивності, неупередженості і незалежності». Це вимога Закону. Однак ця вимога носить і етичний характер, вимагаючи від судді високої моральності.



Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь–якої професії, галузі, громадського об'єднання і обов'язкові до виконання особами, що до них належать (це суддівська, адвокатська етика).

Крім офіційної та корпоративної етики існують взаємини, не врегульовані будь–якими правилами, крім вимог загальної вихованості і внутрішньої інтелігентності юристів. Так, не повинен адвокат, суддя, слідчий у присутності клієнта образливо відгукуватися про роботу колеги, навіть якщо клієнт з ним не знайомий. Це вимоги *традиційної етики.*

Відтак, ***традиційна етика*** – це сукупність моральних норм і невимушених правил поведінки, що базуються на загальноприйнятій культурі, вихованості та внутрішній інтелігентності фахівців і регулюють взаємини, які не охоплені офіційною чи корпоративною етикою. Вона передбачає, зокрема, уникнення публічної критики колег у присутності клієнтів незалежно від їхньої обізнаності про професійну діяльність цих колег.

За рівнем формальних вимог етика ДС може бути представлена документами такого рівня:

1. міжнародний –вимоги якого сформульовані та викладені в актах, прийнятих на міжнародних форумах громадськості,

2. європейський – вимоги якого сформульовані та викладені в актах, прийнятих на європейських форумах юридичної громадськості й обов'язкові для правових відомств і співтовариств держав, що підписали ці акти (Кодекс правил здійснення адвокатської діяльності адвокатів європейського співтовариства, прийнятий делегацією дванадцяти країн–учасниць на пленарному засіданні в Страсбурзі в жовтні 1988 р.), та ін.;

3. вітчизняний – вимоги якого сформульовані та викладені у відповідних актах українського значення: «Правила адвокатської етики», «Правила поведінки державних службовців» та ін.

4. регіональний – вимоги якого сформульовані та викладені в актах, прийнятих на колегіальних зборах представників конкретної професії регіону, які носять рекомендаційний характер лише для представників цієї професії певного регіону.

Етична норма, на відміну від норми правової, не спричиняє санкцій, передбачених законом, якщо порушення етичних вимог не переростає в правопорушення. Етичні норми містять, переважно, рекомендаційний характер. Однак за деякі етичні порушення передбачені та можуть застосовуватися санкції корпоративного впливу, що можуть мати правові наслідки. Наприклад у 1998 р. Вища кваліфікаційна комісія анулювала свідоцтво про право на зайняття адвокатською діяльністю, мотивуючи це несумлінним відношенням адвоката до своїх обов'язків. Тут несумлінність як моральна категорія, має правові наслідки – анулювання права на заняття адвокатською діяльністю.

На цей час існує більше десятка міжнародних документів, присвячених етичним аспектам діяльності. Деякі з них визнані ще радянською державою, а до більшості Україна приєдналася після здобуття власної незалежності. Це Загальна декларація прав людини, Деонтологічний кодекс, прийнятий на пленарному засіданні дванадцяти делегацій Європейського співтовариства в жовтні 1988 р. у Страсбурзі, та багато інших.

Отже, *професійна етика* – це сукупність моральних норм, цінностей, стандартів і принципів, що регулюють поведінку представників певної професії, зокрема у сфері публічного управління. Вона виникає як відповідь на потребу суспільства в надійному, відповідальному, етично вивіреному виконанні професійних обов’язків особами, які впливають на публічні процеси та прийняття рішень.

Професійна етика охоплює: моральну відповідальність перед громадою; дотримання професійних стандартів; баланс між особистими переконаннями та службовим обов'язком; етичну саморефлексію у прийнятті управлінських рішень. Для публічного службовця це означає не лише знання закону, а й розуміння моральної сторони владних повноважень, зокрема у ситуаціях конфлікту інтересів, етичних дилем, спілкування з громадянами, колегами, підлеглими.

1.3. Комунікативна культура керівника органу державної влади

Сьогодні державний менеджер повинен брати на себе персональну відповідальність за результати управління. Таким чином, за допомогою системи публічного менеджменту, спрямованої на формування нової системи соціальної відповідальності, змінюються відносини між урядом і громадянами, а також між бюрократією та суспільством у цілому.



У зв'язку із цим основним умінням, якого потребує сучасний державний менеджер, є здатність бути гнучким комунікантом, спроможним ефективно та своєчасно взаємодіяти із суспільством, політиками, адміністративними працівниками та ін.

Характеристика провідними вітчизняними та зарубіжними теоретиками комунікації як досить самостійної і самодостатньої складової публічного управління доводить, що проблема сутності і природи управління в сучасних умовах ринкового становлення є вихідною, ключовою в теорії і методології публічного управління. У контексті трансформації комунікативних обмінів формування нової комунікативної культури взаємодії відображає практику формування комунікацій в умовах домінування ідеології нового державного менеджменту. Але в процесі розвитку теорії і практики було виявлено низку

проблем, за твердженням Л. Литвиновою, на вирішенні яких сконцентровані зусилля сучасних науковців.

Як зазначає вчена (Л. Литвинова), важливою якісною характеристикою робочої групи є її професійна зрілість, яка характеризується міцними зв'язками між її членами, що виникають на основі загальних ціннісних орієнтацій, позитивно забарвлених неформальних стосунків.

У разі позитивного розвитку особистісні відмінності не перешкоджають спільній діяльності, дисципліна має свідомий характер, з'являється почуття гордості за свій колектив, складаються стійкі традиції. Співробітники мають можливість розкрити свій творчий потенціал, з ентузіазмом ставляться до вирішення поставлених завдань.

На першому етапі розвитку колективу переважають формальні стосунки: працівники контактують між собою відповідно до посад та поведінкових стереотипів, придивляються один до одного, справжні почуття найчастіше приховуються, цілі і методи роботи спільно не обговорюються, колективна робота виявляється слабко.

На другому етапі відбувається переоцінка особистих і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається формування угруповань всередині колективу, можлива боротьба за лідерство. Розбіжності обговорюються більш відкрито, робляться спроби поліпшити взаємовідносини всередині робочої групи. З часом групові процеси стабілізуються, трансформується неформальна структура, колектив досягає певної міри координації дій своїх членів. Групове об'єднання, що при цьому виникає, може мати *позитивну, негативну або конформну спрямованість***.**

У першому випадку робоча група сприймає кращі ділові та етичні якості своїх членів, люди емоційно відчувають свою належність до колективу, проблеми вирішуються по-діловому, ініціативно і творчо.

У другому випадку велика частина енергії колективу витрачається на участь у конфліктах між різними угрупованнями, неформальними і

формальними лідерами, з'ясування стосунків з іншими підрозділами. Виробничі проблеми вирішуються неефективно, переважають негативне емоційне забарвлення діяльності, плітки та боротьба за прихильне ставлення керівництва.

Конформній спрямованості притаманні формальні зв'язки, зовнішня зацікавленість працівників у результатах їх трудової діяльності, байдужість до колективних зусиль. Сфера інтересів співробітників перебуває поза робочою групою (суспільно-політична діяльність, сім'я, особисті проблеми тощо).

Морально-психологічний клімат робочої групи істотно залежить від її структури. Як вже було зазначено у попередніх лекціях, структура колективу, тобто реально існуюча сукупність взаємоставлень членів групи, що виникла в процесі спільної діяльності і спілкування, функціонує на двох рівнях**:** *формальному і неформальному.*

! Якщо формальна структура пов'язана з посадовим статусом членів групи, то неформальна складається на основі ставлень, зумовлених психологічними якостями членів колективу.

Сильну організацію від слабкої відрізняє передусім кваліфікація, знання, мотивація та спрямованість персоналу, який функціонує у психологічно комфортному робочому просторі організації.

Водночас управління та розвиток організації сьогодні стикаються з низкою труднощів.

1. Високий рівень напруженості в колективі. Керівництву важко розраховувати на ентузіазм та істотну підтримку з боку колективу, охопленого страхами, незадоволенням. Причини цієї напруженості можуть бути найрізноманітнішими: невідповідність оплати праці трудовому внеску працівників; відсутність впевненості у стабільності працевлаштування, вирішенні соціальних проблем; ставлення керівництва до членів колективу залежно від суб'єктивних симпатій і антипатій, відсутність взаєморозуміння між керівництвом і підлеглими тощо.

2. Недостатня зацікавленість значної частини працівників у реформах, що проводяться. Часто працівники не поінформовані в повному обсязі щодо переваг і недоліків роботи в нових умовах. Проблемою є недостатнє розуміння працівниками необхідності трансформації інструментальних цінностей у комунікативній площині.

3. Низький рівень довіри між адміністрацією і рядовими працівниками. Керівники середнього рівня часто практично повністю вилучені з процесу підготовки організаційних змін і ставляться до них майже з такою самою недовірою, як і підлеглі. Це робить їх потенційними супротивниками змін, що проводяться.

Отже, трансформація в практичну площину основних методологічних постулатів публічного управління означає пошук адекватних технологій, які б відповідали завданням і функціям комунікації у суспільстві. Виходячи з цього виняткової актуальності набуває проблема наукового осмислення функціонування суспільних та організаційних комунікацій, що принципово відрізняються від тоталітарних, монологічних, які впроваджувалися системою авторитарних взаємовідносин, із тотальним контролем інформаційних потоків.

На сьогодні існує безліч визначень ***інформаційної культури***. Розглянемо деякі з них. У *широкому сенсі* під інформаційною культурою розуміють сукупність принципів і реальних механізмів, що забезпечують позитивну взаємодію етнічних і національних культур, їх з'єднання в загальний досвід людства. У *вузькому сенсі* – оптимальні засоби які допомагають поводитися зі знаками, даними, інформацією та подавати їх зацікавленому споживачу для вирішення теоретичних і практичних завдань; механізми вдосконалення технічних середовищ виробництва, зберігання і передачі інформації; розвиток системи навчання, підготовки людини до ефективного використання інформаційних засобів та інформації.

Е. Семенюк під *інформаційною культурою* розуміє інформаційний компонент людської культури в цілому, об'єктивно характеризує рівень всіх здійснюваних у суспільстві інформаційних процесів та існуючих інформаційних відносин.

Розглядаючи роль комунікативної культури в складі професійної культури, В. Садовська виділяє дві підструктури:

- цінності, знання, уміння, навички, особистісні якості, значимі для реалізації ефективної професійної діяльності (діяльністна);

- цінності, знання, уміння, навички, особистісні якості, значимі для реалізації ефективного професійного спілкування (комунікативна).

Але ці дві підструктури не можна представити у вигляді двох окремих компонентів професійної культури, що існують як дві сторони того самого явища, навпаки вони взаємопроникають, накладаються один на одного. Комунікативна складова при цьому відіграє важливу роль. Вона дозволяє екстеріоризувати компоненти діяльністної складової, тобто знання, уміння, особистісні якості, реалізувати їх на практиці, донести їх до контрагента, «визуалізувати» їх.

Вищевикладене дозволяє виділити в комунікативній культурі три компоненти: інваріантний (аксіологічний), що представляє основні цінності комунікативної культури, технологічний, який відображає операційну сторону спілкування, й варіативний, що включає комунікативно-значимі якості особистості.

Аксіологічний компонент включає:

- гуманістичну позицію, інтерес до людей;

- загальну культуру фахівця;

- морально-етичні норми, що містять професійну мораль, такт, етику, естетичний компонент.

Технологічний компонент включає:

- загальнотеоретичні знання, що включають знання основ міжособистісної комунікації, спілкування, теорій формування особистості, психологічних особливостей контрагента;

- знання своїх індивідуально-типологічних особливостей. У цей компонент також включають комунікативно-значимі уміння й навички:

- уміння розуміння й сприйняття;

- уміння взаємодії;

- уміння техніки спілкування.

- творчий характер діяльності, що дозволяє відстежити динаміку розвитку й саморозвитку фахівця в комунікативній діяльності.

Останній компонент структури комунікативної культури – це комунікативні якості особистості: рефлексія комунікативної діяльності, гнучкість (оперативне творче мислення, що дозволяє орієнтуватися в непідготовлених ситуаціях спілкування), емпатія, товариськість, емоційно-психологічна саморегуляція, особистісна атракція.

Дані компоненти перебувають у тісній взаємодії, формуючи цілісну, динамічну структуру комунікативної культури. Особистість опосередковує вибір комунікативних цінностей, цінності впливають на вибір знань і вмінь спілкування й визначають його стилістику. У свою чергу комунікативні знання впливають на вибір комунікативних цінностей і розвиток особистості фахівця, що дає імпульс до подальшого освоєння цінностей комунікативної культури.

Відтак, ***комунікативна культура*** – сукупність знань, навичок і цінностей, що забезпечують ефективну, толерантну й етично вмотивовану комунікацію в професійному середовищі. До того ж, ***комунікативна культура*** – це динамічна система, зумовлювана розвитком і саморозвитком особистості, що проявляється у творчому характері освоєння кращих зразків комунікативної діяльності.

Для забезпечення демократичних процесів потрібно сформувати принципово нові моделі суспільної комунікації рівних суб'єктів (горизонтальні) та комунікації владних інститутів і громадян (вертикальні).

Глибинний, сутнісний характер комунікації, обов'язкова осмисленість процесів зумовлюють необхідність вироблення відповідних стратегій, регламенту та процедур, які б гарантували її ефективність.

До того ж слід розробити механізми впровадження комунікативних технологій у різні сфери соціального буття, передбачити створення інститутів та структур, що забезпечуватимуть наукові розробки і підготовку кадрів для їх успішного функціонування, *впровадження комунікативних технологій у діяльність органів публічної влади.*

Л. Литвинова зазначає, що поза увагою дослідників залишаються аспекти, пов'язані з обґрунтуванням аналізу стану справ у комунікативній сфері та аналізом компетенції органів управління у цій сфері, а також ключових принципів, що визначають базове світоглядне підґрунтя у контексті як загальної перспективи розвитку організації комунікацій суспільства і влади, так і підвищення якості державної політики у цій сфері.

Новий етап повинен позначитись усвідомленням того, що комунікація здійснюється в двох напрямах: від громадян до управлінців і від управлінців до громадян, а потім ще й горизонтально – між громадянами.

Це принципово інша комунікативна культура. Відбуваються процеси двоканального навчання, що передбачають системне осмислення, здатність прислухатись до думок інших та переоцінки цінностей.

Принциповими у постмодерні стають відкритість ціннісному розмаїттю та вільна взаємодія. Не тільки формальне закріплення обов'язковості процедур інформаційного обміну, а й широке обговорення суспільних процесів і цінностей є засобом неформальної взаємодії, який характеризує сучасні взірці демократії. Саме діалог відкриває унікальні можливості знаходження шляхів

розв’язання проблем, не справляючи насильницьких впливів щодо держави і суспільства, згідно з яким комунікативна взаємодія відбувається вільно, незалежно від владних ієрархій, спрямовується безпосередньо учасниками процесу, які мають доступ до необхідної інформації, а також можливість і здатність аргументувати, підтримувати, заперечувати чи оскаржувати певні питання.

Відкрита постановка питання та обмін об’єктивною інформацією, альтернатива вибору безпосередньо впливають на формування соціальної рефлексії і є тим механізмом, який веде до артикуляції загальних суспільних благ та утвердження засад громадянського суспільства в Україні.

Отже, можна сформулювати такі висновки.

1. Побудова комунікативної моделі суб’єкт-суб’єктного типу є основним чинником становлення публічного управління, яка взаємопов’язана із сутністю та природою управлінських змін у сучасних умовах. Сутнісний характер комунікації, глибоке осмислення її процесів зумовлюють необхідність вироблення відповідних стратегій, регламенту та процедур, які б гарантували її ефективність.

2. Соціально-психологічні чинники побудови ефективної комунікації є невід’ємною складовою комунікативної культури публічного управління та відображені в системі взаємоставлень, спілкуванні, морально-психологічному кліматі колективу. Успіх трансформації залежить від системної роботи з «внутрішньою» складовою комунікації з метою ефективного впровадження цінностей сучасної культури публічної служби.

3. Проблема наукового осмислення функціонування суспільних та організаційних комунікацій як змістового підґрунтя для формування нових підходів у сфері організації комунікативного обміну в суспільстві має стати предметом першочергового розгляду науковців. Управління комунікацією необхідно розглядати як стратегію управління, що передбачає постійний двосторонній симетричний потік комунікацій. За таких умов має змінитися і

статус комунікантів, що давав би змогу зберігати критичну дистанцію від керівництва та уможливив вплив на управлінський процес, що має публічний резонанс.

Стан моральної культури державних службовців



Державні службовці визначаються як соціальна підгрупа інтелігенції, що формується за спеціальним відбором із представників усіх класів і соціальних груп суспільства, об’єднана професійним виконанням державних функцій. Представники цієї підгрупи характеризуються різними соціальними й професійними здібностями, особливостями способу життя (психології, спілкування, поведінки), специфічною системою потреб, норм і цінностей, особливою номенклатурною ієрархічністю, значно формалізованою, підпорядкованістю й регульованістю своєї діяльності, доволі широким і, значною мірою універсальним характером впливу на суспільство. Вони поєднують загально-етичні та загальнолюдські цінності й цінності державної служби та інтелігенції.

Протягом останніх десятиліть усе більше професійна етика сприймається як суспільна необхідність, породжена специфікою професій-ної діяльності державних службовців та соціальним контекстом, у якому вона функціонує, набуваючи усталеності й визнаної нормативності, стає важливим засобом соціа-лізації й, навіть, визначенням професійної відповідності, індикатором професійного добору. Слід зауважити, що основними, визначальними категоріями професійної етики є професійна честь і професійний обов'язок, перша з яких є головним змістовим елементом структури професійної свідомості, друга – визначальним механізмом її імперативності, обов'язковості, а разом вони забезпечуютьсоціальну і професійну відповідальність службовця. Аналізуючи ситуацію в нашій державі, слід наголосити, що професійна етика є не витвором вузького кола

професіоналів-функціонерів, ізольованих від пануючої в суспільстві моралі, а її специфічним поширенням на одну зі сфер буття суспільства, її модифікацією зі своїм кодексом офіційних і неофіційних принципів. Вона визначає засади взаємовідносин державних службовців із громадянами, суспільством і державою, практику діяльності і прийняття рішень, а також ставлення службовця до самого себе як до людини і громадянина, що виконує особливі за соціальною значущістю професійні обов'язки.

Проблеми моральності державної служби актуалізуються і в зв'язку з необхідністю подолання негативного іміджу державної служби, і з потребами гармонізації відносин державних службовців і громадян, а також взаємодії державних службовців усередині своєї соціально-професійної групи.

Не викликає сумніву той факт, що найкращою гарантією щодо зловживань владою й інших службово-етичних порушень є особисті достоїнства та високі моральні якості службовця і насамперед, як зазначалося вище, професійна честь та професійний обов'язок. Не зовнішній контроль, а передусім внутрішня мотивація повинні стати провідним стимулом у моральному виборі державного службовця, гарантом відновлення і формування позитивного іміджу державної служби, довіри громадян до держави та її апарату.

Результати соціологічних опитувань свідчать, що серед основних причин аморальної поведінки бюрократії – низька загальна культура державних службовців, недоліки виховання, в тому числі у відповідних учбових закладах, незнання або неправильне розуміння моральних норм службової поведінки.

Джим Коллінз у книзі «Від хорошого до великого», яка за рейтингом увійшла до кращих книжок, написаних за останні двадцять років, зазначав: «поєднуючи культуру дисципліни з етикою, ви отримуєте магію видатних результатів». На жаль, дуже часто державні службовці не надають вагомого значення етичним аспектам своєї діяльності, тому ми стаємо свідками

неетичної поведінки, хамства, бездушності, безвідповідальності, корупції тощо.

Це ставить державну службу перед необхідністю спеціального навчання державних службовців стандартів професійної етики, закріплення у них навичок професійної етичної взаємодії, вироблення алгоритмів поведінки в типових ситуаціях та здатності вирішувати нестандартні проблеми морального характеру, що повсякчас виникають у професійній діяльності. Адже входження в професію – це заглиблення в її особливе ціннісне поле, яке потребує вивчення її специфіки і, в тому числі, навчання та набуття навичок етичної професійної поведінки.

Комплекс соціальних за своїм характером суперечностей українського суспільства перехідного періоду, який викликає деформації державної служби й негативно позначився на моральності службовців, їх невідповідності трансформаційним процесам, що супроводжується втратою соціально-моральної орієнтації, поширення протекціонізму, корумпованості, безвідповідальності.

Негативно на організацію та функціонування державного апарату впливає невідпрацьованість концепції нового державного устрою, відсутність належного прогнозування та проектування структурних перетворень, нестабільність державно-управлінських структур та їх правового статусу, запізнення з формуванням єдиної державної політики у сфері державного управління, недостатнє використання демократичних управлінських інститутів у діяльності держави.

Аналіз значного емпіричного матеріалу дозволяє науковцям зробити висновки про те, що неспроможність частини службовців розв’язувати назрілі проблеми породила в їх середовищі певну деморалізацію і апатію, синдром утоми від політики, соціально-моральний негативізм, який виявився в ослабленні їх базової моральної риси – відповідальності й посиленні безвідповідальності.

Вивчення характеру функціонування державної служби дозволяє встановити, що біполярність державно-адміністративної сфери, її функціональна роздрібленість впливають на розмаїття службових конфліктів, роблять необхідним в їх розв'язанні поєднання моральних принципів гуманітарного й управлінського підходів.

Вивчення особливостей функціонування моральної культури українських службовців, дозволило виявити її стан та суперечності. Дослідження дотримання етичних норм за рівнями управління при опитуванні державних службовців, проведене на Волині, показало низьку оцінку службовцями необхідності дотримання службових етичних норм, виявило невисоку етичну культуру опитаних службовців. Проведення тестування керівників районного та місцевого управлінського рівнів на знання етичних норм і стандартів державної служби виявило низький рівень особистої етичної культури керівників (державні службовці V-VII категорій дали вірні відповіді лише на 10 % питань, керівники - на 25 %). Склалась, як показують емпіричні дані, стійка недооцінка службовцями значення загального та ділового етикету, нерозуміння їх важливості в підвищенні ефективності управлінської діяльності, розповсюдженими серед опитаних є ідеалізація власного досвіду й недооцінка сучасних методів ефективного менеджменту персоналу. Неструктурована, аморфна етична культура робить службовців малостійкими до негативних моральних впливів, призводить до деформації системи управління.

Для упередження таких деформацій, на думку дослідників, необхідна реалізація комплексної соціально-етичної управлінської програми, яка б мала характер моніторингу й дозволяла б прослідкувати динаміку моральної культури колективів та установ, яка б включала: оцінку рівня оральної культури, визначення характеру моральної мотивації і відповідності особистої моральної поведінки державному Кодексу поведінки службовця, тестування на знання професійної етики й етикету службовця, оцінка моральної адаптації

установи до нових умов, визначення морального статусу державного службовця в оцінці населення та шляхів створення його позитивного іміджу.

Численні опитування, проведені серед державних службовців у Центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій, підтверджують, що сучасному суспільству ще бракує моральних норм у міжособистісній та діловій сферах, коли з'явилися такі проблеми, як: зменшення соціальної активності певної частини населення, зневіра в собі, у керівних органах влади, інтерес до «легких грошей, легкої наживи», що здобуваються нечесним шляхом, зростання криміногенної ситуації, що викликає невпевненість у завтрашньому дні, апатію та байдужість.

Дослідження бажаних етичних стандартів поведінки підлеглих та вимог до них засвідчило, що неусталеність системи моральних норм і цінностей у самих службовців негативно впливає на стосунки «підлеглий-керівник» і деформує їх, створюючи грунт для їх відхиленої поведінки (40% вважають за необхідне робити подарунки керівникам). Вивчення дотримання нормативної культури в партнерських взаєминах службовців визначило провідну роль особистісного фактора, зростаючу індивідуалізацію службових відносин, потребу в освоєнні техніки партнерського спілкування.

Науковими дослідженнями виявлено, що в частини державних службовців серед бажаних етичних норм майже відсутні такі категорії, як взаємна «моральна вимогливість», «відповідальність», «обов’язок», «принциповість», що свідчить про обмежений діапазон моральної культури службовців, їх значну невідповідність Кодексу державного службовця.

Тільки в незначній частині організацій є власні традиції і звичаї. Вітчизняні керівники, як показують опитування, недооцінюють службовий етикет як складову частину етичної культури управлінця.

1.4. Професійна деформація та етичні ризики в діяльності державних службовців

Для більшості видів професійної діяльності характерною є поступова деформація особистості працівника. Її причинами стають індивідуальні особливості, вплив «застарілих» традицій, недосконаліть законодавчої бази, недоліками організаційної діяльності низькою корпоративною культурою установ тощо.

Професійна деформація – негативні зміни в системі цінностей, установок і моделей поведінки працівника, що виникають унаслідок тривалої діяльності в межах певної професії. *Під деформацією особистості працівника* розуміють формування у неї таких особистих якостей та засобів діяльності, які знижують ефективність вирішення професійних завдань.

Найбільш типовими проявами деформації особистості є:

- Нереальне сприйняття себе
- Расшепленість свідомості особистості
- Дисгармонія інтелектуальної, емоційної, свідомої підсвідомої складових особистості
- Непластичність
- Ригідність мислення
- Невміння вести здоровий спосіб життя
- Жорстокість
- Консервативність
- Категоричність
- Конфліктність
- Дидактизм
- Комунікативний егоцентризм



- Застиглість рольвої маски
- Безапеляційність



- Монологізм
- Зниження непрофесійної активності
- Надмірна робота
- Орієнтація на поточні справи
- Надмірні розмови
- Пасивність



- Поверховість
- Підозрілість
- Корумпованість
- Недисциплінованість
- Непунктуальність
- Небажання підвищувати свій професійний рівень
- Зневага до державних інститутів

Головними сферами прояву деформації особистості державного службовця є наступні:

- Міжособистісне спілкування
- Прийняття рішень
- Ставлення до себе
- Ставлення до інших
- Ставлення до праці
- Ставлення до держави

Проаналізуйте які прояви деформації особистості державного службовця найбільш притаманні тий чи іншій сфері деформації.

На появу деформації особистості державного службовця впливають наступні чинники:

- Типологічні властивості

– Традиції спілкування
– Низький рівень компетенції
– Формування компенсаторних механізмів поведінки
– Професійні стреси та вигорання особистості



Відповідно до типологічних властивостей людей за К. Юнгом кожен тип особистості має потенційну спрямованість деформації особистості. Так, вольовий сенсорик схильний до категоричності, жорстокості, авторитарності; етики схильні до надмірних розмов, комунікативного егоцентризму, підвищеної емоційності, дисгармонії емоційної та інтелектуальної сфер (перевага емоційних чинників); а логікам притаманна дисгармонії емоційної та інтелектуальної сфер (перевага інтелектуальних чинників); раціональним людям часто притаманна консервативність; ірраціональним людям може бути притаманна непунктуальність, орієнтація на поточні справи тощо.

Другим чинником, який впливає на деформацію особистості державного службовця є негативні традиції спілкування, які частіше всього людина не усвідомлює. Ці традиції охоплюють ставлення керівників до підлеглих, ставлення підлеглих до керівників, ставлення службовців до громадян. Ці традиції закріплені у численних прислівях: «Я начальник – ти…», «Начальник завжди правий», «Не лізь поперед батька в пекло». Згадайте інші прислів’я. Проявом цих традицій є суб’єкт-об’єктне ставлення керівника до підлеглих, та навпаки об’єкт – суб’єктне ставлення підлеглих до начальників.

Якщо використати теорію трансактного аналізу, яка виокремлює три ролі людини – батька, дорослого, дитини, то традиційна роль керівників – це роль батька, що обумовлює деформацію особистості у бік авторитарності, дидактизму, монологізму, суб’єкт-об’єктного ставлення до підлеглих.

До деформації особистості державного службовця можуть призвести ієрархічні, вертикальні стосунки, які притаманні управлінню в органах

виконавчої влади. Такі стосунки є проявом принципу одноосібного керівництва характерним для менеджменту в будь-яких організаціях в Україні.

Наступним чинником, який обумовлює прояв деформації особистості, може стати *низький рівень компетентності* державного службовця. У такий ситуації службовець неспроможний ефективно виконувати свої професійні завдання, що обумовлює численні деформаційні прояви: уникнення відповідальності, пасивність, агресивність, нереальне сприймання себе, авторитарність, демонстраційна активність, безвідповідальність.

За таких умов у державного службовця формуються *захисні компенсаторні механізми.* Так, свою некомпетентність службовець може «маскувати» надмірною серйозністю, або агресивністю, або лагідністю, які не допомагають та навіть заважають у вирішених професійних завдань.

Професійна деформація не раз ставала об'єктом досліджень широкого кола вчених. Аномальні «лінії розвитку» в професійній сфері спеціаліста, або управлінські патології, можуть бути проявом *синдром трудового (професійного) стресу, професійне вигоряння,* які можна вважати одним із наслідків «рутинізації» діяльності» часто формуються з особистісних, згідно зі стадіями розвитку особи, розробленими, наприклад, Е. Еріконом. Згідно з цими стадіями особистісна деформація починається не лише в період зрілості, що простежується в державних службовців у період ранньої дорослості (20-45 років), середньої (від 40-45 до 60) та пізньої (понад 60 років), а вже починаючи періодом від народження до 1 року.



Цей факт підкреслює необхідність ретельної психодіагностики кандидатів на посади на державній службі в Україні, оскільки, на наше переконання, особи з психічними відхиленнями, у тому числі й успадкованими, девіаціями поведінки самі не зможуть як повноцінно розвиватися у професійному плані на державній службі, так і створюють додаткові перешкоди для професійної адаптації, мотивації та розвитку інших.

Такої точки зору дотримується М. Мельник. Водночас потрібна діагностика професійної працездатності у тих, хто вже працює на державній службі, з метою визначення у них фізичної, психічної втоми, нудьги від роботи та негативних наслідків монотонності. Напружена робота керівника, наприклад, у більшості випадків проходить на межі фізіологічних можливостей людини .

Виникнення стресової ситуації, професійне вигорання може обумовлювати необхідність постійного спілкування з незадоволеними громадянами, або відсутність ресурсів для вирішення проблем з якими вони звертаються.

Наведені фактори, викликані напруженою працею, впливають на швидкість і точність рухів, силу й виснажливість, як і на якісні (помилки) і кількісні результати праці. Проте це – лише фізіологічні причини/ наслідки професійної деформації. Її причини не можна віднаходити лише у недоліках системи добору на державну службу України та практичну відсутність психічної діагностики кандидатів, що в цілому є справедливим наріканням. професійна деформація, як ми переконаємося, має більш системні як причини, так і наслідки.

Інші автори також зосереджуються переважно на аналогічних проявах професійної деформації, чітко не вказуючи, що саме розглядається – її причини чи наслідки.

«Багато хто із співробітників відчуває ускладнення в спілкуванні з колегами та громадянами в процесі роботи. Одні виявляють агресивність, запальність, дратливість, інші – апатію, нерішучість. Крім того, тривале перебування в негативному стані стає причиною зростання кількості психосоматичних захворювань, психічних зривів та нервових розладів. Дослідження свідчать про те, що в такій ситуації практично неминуче виникає професійна деформація, її стійкі ознаки виявляються в значної кількості працівників, які працюють більш як десять років. Після завершення адаптаційного періоду (з 1 до 3 років), у них протягом наступних 3-5 років

відбувається поступове деформування особистісних механізмів, зокрема мотиваційних, ціннісно-смислових, самооціночних тощо. *Цілковита деформація такого працівника настає в більш пізній період роботи, тобто десь через 10 років».*

Світовий досвід свідчить, що фахівці, які не займаються різними формами підвищення кваліфікації, уже через 5 років після навчання втрачають до 80% знань та вмінь, отриманих під час базової освіти. На початку 90-х рр. XX ст. у США була встановлена спеціальна одиниця старіння знань спеціаліста «період напіврозпаду компетентності», що означає період часу (5 років), протягом якого компетентність спеціаліста з моменту закінчення ним навчального закладу знижується приблизно на 50%. Нагадаємо, що Закон України «Про державну службу» передбачає підвищення кваліфікації державних службовців не рідше одного разу саме на 5 років.

Зношення людського капіталу, про яке пише Є. Сумарокова, визначається ступенем природного зношення людського організму, мірою його морального зношення внаслідок застарівання знань та зміни цінності отриманої освіти . На державній службі в Україні дипломованих фахівців зі спеціальності «Державне управління» – менше 1%, а підвищення кваліфікації хоч і є оперативним видом навчання, однак сьогодні його важко назвати ефективним елементом безперервної освіти державних службовців. Отже, у даному випадку причини професійної деформації обмежуються авторкою незадовільним рівнем професійної освіти (навчання), неможливістю персоналу розвивати власну академічну мобільність, вчасно поповнювати застарілі знання, і як наслідок – уміння й навички у професійній сфері.

На нашу думку, такий погляд є науково обґрунтованим, оскільки професійне середовище державної служби, яке не відповідає професійним інтересам, намірам і зазіханням людини, її освітнім потребам у більшості випадків призводить до відчуття власної некомпетентності, до поступової

втрати нею професійної задоволеності, викликаючи деформаційні явища, активізуючи її професійну мобільність у міжпрофесійному типі.

Психологи вказують, що в більшості випадків під «вигоряння» підпа дають представники допоміжних професій. Частіше за все вони описують ся через нездатність бути достатньо зацікавленим і залученим у надання послуг їх отримувачам. Симптоми «вигоряння»: низький рівень трудової моралі, часта зміна місця роботи, зниження продуктивності, зловживання алкоголем і наркотиками, душевні хвороби, сімейні конфлікти, психосоматичні захворювання, роздратованість, депресії та ін. Вказується на необхідність створення ідеальної моделі, в якій необхідно передбачити створення надійних механізмів блокування кримінальних і бюрократичних відхилень у державних службовців. На нашу думку, професійне середовище повинне надавати набагато більше можливостей для професійного розвитку індивіда, а не лише йти шляхом обмежень державних службовців, на яких традиційно поширюється імперативна норма, коли їм дозволено лише те, що дозволено законодавством.

Т. Філіпова вказує, що такі особливості праці державного службовця, як рутинність, регламентованість, велика кількість технічних функцій, необхідність багато працювати з паперами, відсутність видимих результатів, як правило, відштовхує людей з творчими нахилами і інтелектуальним потенціалом. До причин деформації можна віднести «*круговерть щоденних обов'язків»,* про які пише Г. Леліков. З іншого боку, – продовжує Т. Філіпова, – ці особливості, навпаки приваблюють на державну службу людей з нетворчою натурою, невеликим інтелектуальним потенціалом, саме відсутність добре видимих результатів – це зручна можливість приховувати свою некомпетентність та невисокий інтелектуальний рівень. Саме для запобігання випадкам взяття на службу інтелектуально слабких, професійно не мобільних службовців, які не відповідатимуть своїй посаді, пропонується оцінка їх професійно мобільних якостей, модель управління професійною

мобільністю протягом кар'єри. Ця система передбачає своєчасне діагностування професійної деформації особистості і професіонала за всіма елементами структури його професійної мобільності, вжиття заходів щодо її подолання в контексті індивідуально особистісного підходу до професійного розвитку державного службовця.

Інша причина деформації – дезадаптованість державних службовців, що нами відноситься до процесу професійної адаптації, який постійно триває у професійному середовищі. Так, дослідження рівня адаптованості лише до професійної діяльності серед державних службовців Донецької, Дніпропетровської, Запорізької, Кіровоградської та Черкаської областей на державній службі довело, що частково адаптований рівень мають 29% службовців віком до 30 років,

39% – до 40 років, 59% – до 50 років, 65% віком понад 50 років. Дезадаптований рівень мають: у віці до 30 років – 17% службовців, 2% респондентів у віці до 40 років, до 50 років – 5%, і у віці понад 50 років – 8%. До того ж з'ясовано, що самі службовці поверхово уявляють сутність власної професійної адаптації. Згідно з іншим опитуванням, проведеним у ЛРІДУ НАДУ (грудень 2006 р.), серед якостей, які найбільш характеризують сьогоднішніх держслужбовців, на перших місцях визначено такі: пристосуванство (72,6% опитаних), амбіційність (63%), агресивність (34,8%), що вкотре свідчить не лише про проблеми у доборі кадрів на державну службу в Україні, а й про значне поширення на ній професійної деформації, аномалій уже під час перебування на службі і відсутність нормативно-регламентованих засобів по роботі з кадрами державної служби, які б запобігали негативним явищам у процесі їх професіоналізації.

Як видно, причини професійної деформації вченими наводяться досить різні. Однак всі вони, хоч і епізодично названі, відповідають виділеній нами структурі професійної мобільності, в якій певні процеси, що тривають у професійному середовищі, можуть як позитивно, так і негативно позначатися

на особистих якостях службовців, мірі їх професіоналізації. Через цю структуру наше уявлення про шляхи, чинники, зміст, тривалість та інтенсивність професійної деформації набуває зовсім іншого, більш системного розуміння. Це стосується як визначення причин професійної деформації, так і управління нею, з метою запобігання її виникненню й можливому розвитку протягом усієї кар'єри державного службовця.

Як справедливо зауважує І. Нинюк, розглядаючи професійні аномалії, – «вони виникають не раптово, а є результатом цілої низки чинників, різних за інтенсивністю, опосередкованістю та тривалістю. Тому без їх усунення або корекції неможливе попередження та призупинення професійної деформації державних службовців як рушійної сили негативних проявів у суспільстві».

Для усунення деформацій потрібна їх чітка діагностика, розуміння витоків, оскільки «важливий чинник попередження професійної деформації – впровадження елементів наукової організації праці, проте багато керівників цього не враховують у своїй діяльності ,оскільки тут міститься значний потенціал не тільки в плані попередження професійної деформації, а й підвищення ефективності державної служби». У цьому сенсі розглядати систему підвищення кваліфікації як чи єдиний засіб запобігання професійній деформації, на нашу думку, не варто.

Як бачимо, професійна деформація є результатом складної взаємодії (конфлікту) багатьох процесів психологічного та професійного розвитку особи, її внутрішньої та зовнішньої оцінки, об'єктивних і суб'єктивних потреб, інтересів, стимулів, настанов, мотивацій, взаємодії початкових і набутих ціннісних орієнтацій і мотивів, інших чинників професійного розвитку; тих можливостей (ресурсів), які надаються самою службою для її запобігання. Але структуроване розуміння професійна деформація наразі відсутнє.

На комплексний характер розвитку професіонала вказує багато дослідників. Так, «від рівня сформованості ціннісно-мотиваційної сфери, соціально-етичної культури державного службовця залежить успішність,

ефективність управлінської діяльності, і загалом суспільне самопочуття, моральний клімат у державі. Дієвість, авторитетність, висока репутація державної служби формується зусиллями, працею, поведінкою і високою культурою відносин кожного державного службовця». Однак зроблений нами аналіз доводить, що в професіоналізації кадрів відіграють значну роль й інші чинники, які у сукупності складають структуру професійної мобільності державного службовця. Увага цим елементам професійного середо вища дозволить таким чином налаштувати роботу державної служби, аби вона, як пише Т. Гречко, «забезпечувала можливість урядовцю виконувати свої функції».

Професійна деформація – це окремий елемент структури професійної мобільності державного службовця. На нашу думку, вона виникає не лише тоді, коли умови службової діяльності негативно позначаються на службовій діяльності та соціально-психологічному кліматі колективу. Це відбувається тоді, коли в професійному середовищі державної служби не розвинені механізми відбору, просування по службі, атестації та оцінки персоналу, засновані на об'єктивних методиках, епізодично проводиться адаптація, мотивація, активізація, професійна освіта (навчання) персоналу, його професійне виховання.

Діючи в межах різних процесів, які постійно тривають у професійному середовищі, деформаційні процеси негативно позначаються на тих якостях індивіда, які визначають його професійну мобільність та індивідуальний процес професіоналізації.

Зауважимо, що з цієї точки зору професійна деформація може виникати в людей, які мають низькі потенції (наприклад скромні професійні наміри, інтереси, прагнення, початковий рівень знань, умінь та навичок, спроможність до навчання у професійному плані (академічну мобільність), слабку культурну мобільність тощо), а отже, – і до професійної мобільності в інституційних рамках державної служби. Хоча, з іншого боку, ці люди можуть ефективно

працювати на нижчих посадах служби аж до виходу на пенсію, отримувати чергові ранги, додаткові нарахування до заробітної плати за вислугу років, отримувати премії, подяки та інші заохочення, і мати задовільну професійну задоволеність. Професійної деформації можуть не уникнути й ті державні службовці, які мають серйозні, обумовлені кар'єрні та професійні плани, знання, уміння, навички та можливості їх нарощування (спроможність до професійного навчання), інші якості, але не можуть їх реалізувати як через суб'єктивізм в оцінці персоналу та призначеннях на посаду, незадовільні можливості для навчання та ін. факторах (несприятливе професійне середовище), починають «деформуватися», і як правило, рухаючись у напрямі міжпрофесійного типу мобільності, шукаючи роботу, на якій можна реалізувати власні кар'єрні інтереси, плани, наявні знання та ін.

Водночас на державну службу, яка матиме професійне середовище, яке об'єктивно сприятиме процесу професіоналізації, можуть потрапити й люди, які, на перший погляд, матимуть скромні потенції до розвитку власної професійної мобільності, але отримавши достатній мотиваційний, адаптаційний рівень підтримки, маючи професійну задоволеність, систему активізації власних професійних планів, безперервної освіти (навчання, самоосвіти) та доступ до неї, можуть значно підвищити індивідуальну професійну компетентність (а так – і мобільність) та рухатися за вертикальним типом професійної мобільності в рамках державної служби, аж до виходу на пенсію. У даному випадку професійна мобільність як вид мобільності збігається із соціальною. Тому соціальна і професійна деформація особи тісно пов'язуються. Отже, структура професійної мобільності, сподіваємось, надає більш чіткого уявлення про те, яким чином виникає професійна деформація, як створити систему запобігання їй на державній службі України.

До головних шляхів подолання професійної деформації державного службовця можна віднести наступні:



– Отримання професійної освіти
– Самоосвіта
– Рефлексія, аналіз своєї поведінки
– Участь у тренінгах
– Лікування заняття спортом
– Медитація









Таким чином, професійна деформація державного службовця є серйозною загрозою для ефективності публічного управління, зниження довіри громадян до органів влади та порушення етичних стандартів служби. Системне впровадження заходів, спрямованих на її попередження та подолання – зокрема, постійна професійна підготовка, розвиток емоційного інтелекту, зміна робочого середовища, психологічна підтримка, запровадження систем етичного супроводу, – дає змогу підтримувати належний рівень професіоналізму, зберігати мотивацію до служіння суспільству, формувати культуру відповідального лідерства та забезпечувати якісне управлінське рішення.

1.5. Шляхи розвитку етичної сфери особистості державного службовця та міжнародні практики формування етичної культури

Етика державного службовця – це не стан, якого повинні досягнути службовці, а безперервний процес етичного самовдосконалення. Етику слід розглядати не як набір рецептів, а як допоміжний засіб у визначенні цілей державного управління і способів їх досягнення на державній службі.

Професійну етику не можна запровадити авторитарними методами.

До цього процесу потрібно залучати самих державних службовців. Продуктивним є лише двосторонній спосіб її запровадження: з одного боку,

потрібно усвідомлення ролі професійної етики як основи професійної культури, колективне вироблення її цінностей і норм кожним службовцем, а з другого – політична воля з належним формальним забезпеченням професійної етики як робочого інструменту державної служби.

Крім того, державне управління включає різні професійні категорії, що підпорядковані власним етичним нормам: юристи, медики, науковці, психологи, соціальні працівники та ін.

Очевидно, що кожна із професійних сфер має своє розуміння та власні етичні норми і кодекси. Проте, на наш погляд, первинним у сфері державного управління все ж має бути етика державної служби при збереженні і вужчих професійних етичних норм діяльності. Тобто дотримання етичних правил мусить бути підпорядковано за принципом поглинання основною сферою діяльності, якою є державна служба, більш вужчих сфер. Встанов лення ієрархії при дотриманні етичних норм, на наш погляд, має першочергове значення, оскільки саме таким чином, крім забезпечення єдиного широкого поля професійної культури, об'єднаного здійсненням державно-владних повноважень, така градація сприяє усвідомленню ідентичності особистості як державного службовця і розуміння його місця й ролі в системі суспільних відносин.

Обов'язковою складовою у формуванні, підвищенні кваліфікації державного службовця має бути етичність його поведінки, дотримання морально-етичних норм управління, службового етикету, оскільки він є сукупністю норм і правил, покликаних регулювати зовнішню поведінку людини, її вміння володіти собою, шанобливо ставитися до гідності іншої людини.

Успішна реалізація професійних функцій та часто особистісна самореалізація (наприклад, кар’єрне просування) професіоналів залежать від якості освіти. «Бюрократія передбачає, що кожний представник персоналу проходить раціональне навчання для своєї конкретної позиції в загальній

схемі». Через систему освіти передаються знання, навички, досвід, що акумульований у професійній сфері, культурні традиції суспільства. В державному управлінні, де накопичені значна влада та ресурси, освіта бюрократії стає не лише особистісною характеристикою професіонала, але і його обов'язком перед державою та суспільством.

Одне із сутнісних завдань освіти – формування професіоналізму, важливою складовою якого є професійна етика. Освіта являє собою форму «інтерналізації моральної дисципліни». Навчання державних службовців професійних етичних норм взаємодії, формування професійної етичної культури постає елементом входження у професію та фактором підтримки професійної етики.

Питання професійно-етичної освіти розглядаються у працях таких вітчизняних науковців, як В. Ковтун, І. Надольний, Г. Опанасюк, М. Рудакевич, В. Майборода та ін. У контексті заявленої теми особливий інтерес викликають розробки Г. Опанасюк щодо проблеми особистісно орієнтованої підготовки державних службовців. Зокрема, авторкою, як один з принципів особистісно орієнтованої підготовки державних службовців, розглядається принцип єдності професіоналізму й етики, а серед її функцій виділяється виховна, що має на меті сприяння моральній зрілості кадрів державної служби, формування в них високих норм загальнолюдської культури, виховання відповідальності за доручену справу, створення атмосфери взаємної вимогливості, дисципліни та організованості.

Професійно-етична освіта покликана стимулювати достойне представництво органів влади у взаємодіях з різноманітними суспільними інститутами, підтримувати шанобливе ставлення до громадян, допомагати формуванню етичної чутливості державних службовців, впливати на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективах державних службовців.

Етична освіта сприяє формуванню етичних установок та попередженню неетичних вчинків. Через навчання може бути підвищений етичний рівень підготовки представників держслужби, а розуміння професійно-етичних проблем переведене з рівня побутового сприйняття на рівень наукового розгляду. Умовою успішної професійно-етичної освіти є тісний зв'язок із злободенними практичними проблемами державно-управлінської діяльності, набуття навичок їх аналізу та морально обґрунтованого прийняття рішень.

Сьогодні і в системі державної служби взагалі, і в системі освіти державних службовців зокрема назріла нагальна необхідність у реабілітації особистісних підходів. Орієнтація на формування особистості професіонала дозволить сконцентрувати увагу на моральній саморегуляції державних службовців, надасть імпульси для прийняття самозобов'язань та особистої відповідальності, для стимулювання ініціативності, творчості, для прояву здатності до самостійного мислення, прийняття рішень та етичної експертизи власних дій. Без урахування потенціалу моральнісного самоконтролю професійна етика залишиться лише примусовим інструментом впливу.

Перед етичною освітою чиновництва постають такі завдання:

1) осягнути знання ціннісно-нормативної бази етики державного службовця та набути навички професійно-етичної поведінки;

2) сприяти формуванню саморегуляції та репутаційного контролю як механізмів професійно-етичної регуляції.

Для вирішення першого завдання необхідно засвоїти, перш за все, основи професійної етики – Етичного кодексу державного службовця, який спроможний впливати на усвідомлення й дотримання норм професійної етики, на формування етичної культури державних службовців. Етична освіта забезпечує перетворення Етичного кодексу на реальний засіб розвитку персоналу державної служби через:

- обґрунтування, аргументоване пояснення положень Кодексу;

- демонстрацію можливого його використання у щоденній практиці державної служби;

- набуття службовцями навичок спілкування, вивчення ними етичних норм службових відносин;

- пропагування позитивних зразків поведінки.

Друге завдання – стимулювати саморегуляцію та репутаційний контроль, тобто сприяти формуванню особистості державного службовця, а також розвитку здорової корпоративності та професійної честі бюрократії. Зазначимо, що це не лише завдання особи або професійної спільноти, але й складова організаційних інституційних механізмів, бо держава має забезпечувати механізми професійно-етичної соціалізації (процедури, методи, програми навчання державних службовців стандартів поводження).

Різноманітність, безперервність та комплексний характер навчання забезпечують його ефективність. Елементами етичної освіти на державній службі можуть бути:

- висвітлення етичних питань в курсах гуманітарного, суспільствознавчого циклу вищої школи (в курсах етики, філософії, політології, соціології, психології, теорії менеджменту тощо) та професійно-етичних проблем у спеціалізованих курсах з державного управління (курсах з філософії державного управління, теорії державного управління, кадрової роботи, управлінської психології, конфліктології тощо);

- спеціальне викладання курсів професійної етики державного службовця (етики державного управлінця) під час вузівської підготовки спеціалістів з державного управління;

- навчальна, просвітницька та виховна робота в трудових колективах (проведення занять, лекцій, семінарів, тренінгів тощо);

- набуття знань та відпрацювання навичок вирішення професійних етичних проблем на курсах підвищення кваліфікації державних службовців;

- участь теоретиків і практиків у конференціях, семінарах з етичної проблематики;

- видання і розповсюдження брошур, бюлетенів, періодичних видань, які присвячені розгляду етичних дилем;

- самоосвіта тощо.

Зупинимось на двох ключових формах етичної освіти – навчанні, що відбувається у трудовому колективі, та осягненні професійно-етичних стандартів у ході вузівського вивчення курсів професійної етики державного службовця.

Професійно-етична освіта є складовою професійно-етичної соціалізації – безперервного процесу засвоєння ключових елементів етичної культури державної служби її співробітниками. Етичне навчання та консультації в організаціях здатні підвищити рівень поінформованості працівників з професійно-етичних питань та прищепити їм навички професійно-етичної поведінки. Для цього створюється система керування цією роботою.

Регулярна публікація у пресі науково-практичних та просвітницьких статей та матеріалів, присвячених висвітленню проблем дотримання професійних етичних вимог, підготовка та розповсюдження спеціального бюлетеня “Етика державних службовців”, проведення презентацій з етики для установ, розробка Етичних стандартів професійної діяльності – суттєві складові професійної етичної освіти державних службовців. У багатьох країнах етичні стандарти державної служби публікуються в окремих виданнях, брошурах, буклетах, поширюються у вигляді комп’ютерних програм, відеокасет тощо. Досвід свідчить, що для надання допомоги у проведенні етичного навчання в організаціях та для самоосвіти доцільно впроваджувати практику збирання та публікацій етичних прецедентів, де б стисло викладалася ситуація, ефективні способи її вирішення, давалися б етично обґрунтовані коментарі.

Заслуговує на увагу досвід США щодо вирішення питань етичної освіти в організаціях державної служби. Так, існуюче у США Управління державної етики, яке опікується забезпеченням загального напрямку етичних програм у виконавчій владі, переймається також питаннями етичного навчання в організаціях та установах. Воно проводить навчально-тренувальні програми для тих, хто безпосередньо займається питаннями етики в організаціях та установах, має спеціальний Центр, у якому зберігаються навчальні матеріали з питань етики у системі виконавчої влади. Для консультантів з етичних питань видаються спеціальна газета та регулярні методичні рекомендації. Проводяться щорічні конференції з питань етики.

До цікавих міжнародних практик формування етичної культури у сфері публічного управління, які можуть бути адаптовані в українському контексті, з урахуванням європейського вектора розвитку та потреб реформування державної служби належить наступне:

1. Кодекси етики та поведінки (Code of Ethics/Conduct)

– США: *Code of Ethics for Government Service* містить 10 чітких етичних зобов’язань, серед яких служити з гідністю, зберігати конфіденційність, уникати конфлікту інтересів.

– Канада: *Values and Ethics Code for the Public Sector* включає такі цінності: повага до демократії, повага до людей, чесність, прозорість, підзвітність.

– ЄС: *Staff Regulations of the European Commission* вимагає доброчесності, незалежності, запобігання конфліктам інтересів.

2. Публічні настанови та етичні стандарти

– Велика Британія: *The Nolan Principles* (Принципи Нолана) – це базові засади публічного життя: самовідданість, чесність, об'єктивність, підзвітність, відкритість, чесність, лідерство.

– Австралія: *APS Values and Code of Conduct* закріплює моральну відповідальність публічних службовців, де етика – основа державного управління.

3. Інституційна підтримка етики

– Створення етичних комітетів, уповноважених з етики, або омбудсменів:

– Швеція: Parliamentary Ombudsman – здійснює контроль за дотриманням прав і етичних стандартів.

– Нідерланди: етичні офіцери в держорганах супроводжують службовців у складних етичних дилемах.

4. Навчання з етики та дилем

– Норвегія, Фінляндія, Сінгапур – систематичне навчання та тренінги з етичних стандартів, розгляд кейсів, аналіз етичних конфліктів.

– ОЕСР (OECD): рекомендує включення етичної освіти в програми підготовки службовців, вивчення реальних етичних дилем.

5. Оцінка етичного клімату та етичний аудит

– Німеччина, Канада застосовують етичні аудити у державних установах для виявлення ризиків порушення етичних норм.

– ОЕСР підтримує практику періодичної оцінки доброчесності (Integrity Reviews) для виявлення прогалин у культурі організації.

6. Програми захисту викривачів (Whistleblower Protection). Мета – захистити морально стійких працівників і сформувати етично відповідальне середовище.

7. Цифрові платформи доброчесності

– Південна Корея: платформа «Clean Portal» – онлайн-засіб для моніторингу та повідомлення про етичні порушення.

– Естонія: використання цифрових інструментів етики в е-уряді (e-Ethics).

В Україні у системі державної службі немає підрозділів, які б спеціально займалися питаннями координації роботи з професійної етики державних службовців. Тому актуальною є пропозиція створити в структурі майбутньої Адміністрації цивільної служби спеціальний департамент із забезпечення службової етики, який займався б організацією роботи із забезпечення службової етики в органах влади та мав би представництво у кожному з цих органів. Якщо така схема виявиться ефективною, можна буде вести мову про виділення таких структур у самостійну систему.

Створення у професійних колективах етико-психологічних служб, які, крім іншого, спеціально займалися б організацією та регулюванням професійно-етичного навчання, дозволило б, на наш погляд, більш системно, методологічно та методично вивірено здійснювати цю складову професійно-етичної роботи. Освоєння професійних етичних установок включає в себе не лише їх вивчення, але й процес адаптації, під час якого знання, набуті протягом навчання, апробуються через практичну їх реалізацію у певному колективі і в конкретних ситуаціях.

Суттєвою складовою етичної соціалізації є так зване непряме навчання, що являє собою навчання на досвіді інших людей. Адже будь-який працівник не реагує механічно на події в оточуючому його професійному середовищі, а, спостерігаючи за поводженням інших людей, аналізуючи символи й підказки, навчається поширеним в організаційному середовищі нормам. Особливо вагомою в цьому процесі є роль керівників. Підлеглі реагують не на декларації, а на вчинки керівництва, які сприймаються ними в якості моделі поведінки. Крім того, на керівництві лежить функція організованого впливу на процес належної професійної (зокрема професійно-етичної) соціалізації працівників.

Реальним важелем етичної соціалізації може стати інститут наставництва. Наставники впливають на інших працівників, надихаючи їх власним прикладом та надаючи їм поради стосовно моральної складової

службової поведінки. Тому в системі державної служби актуальним є окреме поглиблене навчання етичних засад керівництва та лідерства, розробка та втілення програм навчання для керівників та потенційних наставників. Безумовно, процесу ротації кадрів, кар'єрного просування має передувати набуття нових знань, в тому числі з державно-управлінської етики.

Механізми соціалізації можуть включати не лише офіційні, що вводяться формальною організацією, але й неформальні засоби, що запроваджуються асоціаціями державних службовців, неформальними групами, моральними лідерами колективу. Так, світова практика свідчить, що свій внесок у впровадження етичних стандартів професійної поведінки вносять професійні асоціації державних службовців. Їх просвітницька роль, контроль за знаннями професійно-етичних норм, проведення екзаменів із професійної етики для членів асоціації дозволяють формувати етичність професійного середовища зсередини бюрократичного середовища.

Запровадження комплексного підходу до вирішення питань етичної освіти в організаціях дозволило б українській державній службі вийти на більш високий щабель щодо інформованості з питань професійної етики та відпрацювання навичок професійної етичної поведінки. Спеціальне вивчення етичних засад професії є необхідною частиною професійного навчання в ході підготовки спеціалістів з державного управління у вищих навчальних закладах. У країнах із сталими традиціями державної служби необхідність етичної освіти у вищих навчальних закладах не викликає сьогодні жодного сумніву. Так, однією з вимог Європейської асоціації акредитації програм із державного управління (EAPAA) є наявність в основній складовій програми елементів, які повинні розвивати цінності, знання та вміння студента для ефективної праці та етичної поведінки. У місіях багатьох університетів світу, які готують професійних державних службовців, етичний компонент є обов'язковим.

Для реалізації цього завдання слід залучати потенціал дисциплін гуманітарного циклу, які допоможуть окреслити місце етики в суспільному житті, особливості моральної та етичної регуляції, специфіку процесу їх створення в державно-управлінській діяльності. Однак саме курси з етики державних службовців (державних управлінців) мають основною метою формування у майбутніх спеціалістів професійно-етичних цінностей та норм поводження.

У таких курсах має бути передбачено:

- системне вивчення проблем професійної етики із застосуванням аналізу етичних вимірів різних складових професійної діяльності державних службовців у їх взаємовідношенні і взаємодії;

- обговорення моральних аспектів суспільно-значимих проблем, які впливають як на побудову гармонійних взаємодій у соціумі, так і на конструктивну та результативну працю чиновництва.

- роз’яснення особливостей і базових категорій професійної етики;

- обґрунтування основних положень етичних кодексів державних управлінців;

- формування професійної етичної культури слухачів.

Осмислення особливого місця професійної етики в системі етичної культури, з’ясування особливостей етичної регуляції, виявлення нагальності виділення професійної етики державних службовців у курсі «Етика державного службовця» («Етика державного управлінця»), на наш погляд, нададуть можливості спеціалістам краще розумітися в етичних питаннях професії. Основне місце у змістовній частині курсу має бути відведене аналізу специфічних проблем етики державного службовця.

Суспільний характер функціонування державної служби значною мірою визначається особистісними якостями представників бюрократії, їх умінням слідувати високим моральним стандартам у своїй професійній діяльності, тому особлива увага має приділятися темі моральних особистісних якостей

державного службовця. Етична культура державного службовця розглядається як вагома і невід'ємна складова адміністративної культури, ступінь її сформованості визначає професійність державних службовців, їх авторитет у суспільстві, належне виконання ними службових обов'язків.

З тенденцією культивування в державно-управлінській діяльності особистості пов'язані й нові наголоси у застосуванні методів професійно-етичного навчання чиновництва. Безумовно, вибір методів залежить від конкретних навчальних завдань та цільової групи. Однак кожен з них може бути продуктивним, якщо він точно спланований, добре організований, ефективно і вчасно реалізований.

Лекції дозволяють системно й аргументовано викласти основні аксіологічні принципи та норми поведінки державного службовця, продемонструвати глибинний зв'язок професійно-етичної складової з усіма сторонами діяльності бюрократії, надати практичні рекомендації. В лекційному курсі необхідно закцентувати увагу на тому, що вияв поваги до особистості громадянина та особистості державного службовця (колеги, керівника, підлеглого) має бути пов'язаний з умінням гармонізувати загальногромадянські, групові та особистісні аспекти діяльності, підкоряти особистісні інтереси державним пріоритетам та загальнолюдським цінностям.

Формуванню механізмів моральної саморегуляції, на наш погляд, передусім сприяє виявлення особистісної позиції службовців на семінарах та під час застосування ситуативних методів навчання. Постановка гострих етичних питань державної служби, концентрація уваги на моральній неоднозначності деяких аспектів професійної діяльності стимулює діалог серед професіоналів (або майбутніх представників професії), задає пошуковий характер процесу професійно-етичної освіти. Діалогічні методи навчання, замість нав'язування та навіювання певних ідей, розвивають аналітичні здібності, дозволяють чітко проявити власну позицію, примушують осмислювати аргументи та контраргументи дискусії, каталізують внутрішній

пошук. У дискусіях, обговореннях кожен для себе уточнює зміст етичних службових нормативів, вибудовує власну шкалу етично належного у професії. Така «пошукова діяльність» накладає підвищену відповідальність, має серйозні виховні ефекти, позначається на подальшій поведінці, загалом сприяє формуванню професійно-етичної зрілості службовців.

Через моделювання ситуацій у ході тренінгів та в процесі ділових ігор здійснюється надбання державними службовцями досвіду, що дозволить їм у подальшому формувати колектив з належним моральним кліматом, спілкуватися з громадянами та колегами етично коректно та з повагою до їхньої гідності.

Так, навчання з етичних питань дозволяє виробити певні “етичні” звички, тобто формує здатність автоматично реагувати на однакові ситуації, обминаючи стадію свідомого формування рішень щодо певних професійних дій. Це зовсім не означає, що при цьому залишається незадіяною етична свідомість професіонала. Навіть у типових обставинах вона відповідає за реакцію індивіда при зміні складників становища.

Рівень підготовки спеціалістів впливає й на їхню спроможність до ефективних та етичних дій в нетипових, складних ситуаціях. Перспективний розвиток державної служби, орієнтація її на раціональність, оптимальність, швидкість реагування на соціальний запит, гнучкість та етичність передбачає надання представникам бюрократії певної свободи дій. Процес навчання, особливо тренінгові вправи, має на меті підготовку службовців до діяльності, яка передбачає самостійне прийняття рішень. За допомогою тренінгу державний службовець може набувати певних ціннісних установок, що стануть підґрунтям у процесі прийняття рішень, відпрацювати алгоритм такої діяльності. Етичний тренінг застосовується і на етапі підготовки спеціалістів до вступу на посади, і в самому процесі трудової діяльності. Тренінгові вправи спроможні забезпечувати підготовку з етичних питань, що в подальшому

дозволить державним службовцям виконувати свої функції при мінімальному нагляді і дотриманні професійних етичних норм з боку керівництва.

Виявом особистісних акцентів у процесі підготовки до державно-управлінської діяльності є і відведення достатнього часу на самостійне вивчення навчального матеріалу. Таким чином, уже в процесі перших кроків в осягненні професії закладаються навички безперервної самоосвіти, яка є особливо необхідною у нинішньому динамічному суспільстві.

Отже, на нашу думку, слід звернути увагу на:

– адаптацію Принципів Нолана як основи для освітніх програм і щоденної діяльності публічних службовців;

– запровадження обов’язкових етичних тренінгів при вступі на державну службу;

– розробка єдиного етичного кодексу для службовців різних рівнів публічного управління;

– формування етичної інфраструктури (етичні радники, уповноважені особи, платформи зворотного зв'язку).

Висновки:

- місія та цінності публічної служби виступають основою її легітимності, визначаючи стратегічне спрямування діяльності публічних службовців. До ключових цінностей належать: служіння суспільству, верховенство права, прозорість, підзвітність, справедливість, повага до прав і гідності людини;

- професійна етика в системі етичного знання має міждисциплінарний характер і займає центральне місце в регламентації поведінки публічних службовців. Її специфіка полягає в поєднанні етичних норм із правовими регуляторами та управлінською відповідальністю, що зумовлює високі моральні вимоги до осіб, які виконують публічні функції;

- дотримання вимог професійної етики – один з вимірів професіоналізму, якого слід спеціально навчати державних службовців у процесі професійно-

етичної освіти, що має бути різноманітною, безперервною та мати комплексний характер;

- професійна деформація і етичні ризики є викликами публічної служби. Деформація ціннісних орієнтацій, бюрократизація мислення, втрата етичної чутливості часто призводять до зниження якості управлінських рішень, конфліктів інтересів і зловживань. Етичні ризики посилюються в умовах політичного тиску, адміністративної нестабільності та непрозорих процедур;

- розвиток етичної сфери особистості державного службовця потребує постійної рефлексії, підвищення моральної свідомості, формування професійної етики як частини індивідуальної культури. Це можливо завдяки інституціоналізованій етичній освіті, коучингу, наставництву та залученню до розв'язання етичних дилем у практичній діяльності;

- основними завданнями етичної освіти державних службовців є осягнення знань ціннісно-нормативної бази етики державного службовця, набуття навичок професійно-етичної поведінки та сприяння формуванню саморегуляції та репутаційного контролю як механізмів професійно-етичної регуляції;

- існують певні особливості у таких формах етичної освіти, як навчання в організації та навчання у процесі вузівської підготовки;

- особистісно орієнтоване професійно-етичне навчання чиновництва вносить нові акценти до змісту (повага до особистості, служіння народу та кожному громадянину, прозорість, творчі підходи, особиста відповідальність, толерантність тощо) та застосування методів професійно-етичного навчання;

- міжнародні практики формування етичної культури, зокрема Кодекси етики (США, Канада, ЄС), принципи Нолана (Велика Британія), антикорупційні стратегії та інститути омбудсменів тощо, демонструють ефективні підходи до формування культури доброчесності. Можна припустити, що їх адаптація в українській системі публічного управління сприятиме гармонізації стандартів етичної поведінки, наближенню до

європейських норм публічної служби та посиленню легітимності державного управління.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що, по-перше, формування етичної культури публічної служби, що є базовою умовою довіри громадян до органів влади, ефективної взаємодії з громадськістю та забезпечення публічного блага. По-друге, формування етичної культури публічної служби є не лише моральним, а й стратегічним пріоритетом державної політики в умовах трансформації українського суспільства, зміцнення демократії та реалізації принципів належного врядування.

❓ **Питання для самоперевірки та обговорення:**

1. Які особливості характеризують стан етичної культури державних службовців?
2. Чому поведінка державних службовців не завжди відповідає етичним вимогам?
3. Чому місія та цінності публічної служби є основою її легітимності?
4. Які ключові цінності публічної служби визначають стратегічне спрямування діяльності державного службовця?
5. У чому полягає головна мета публічної служби в демократичному суспільстві?
6. Чи можлива ефективна служба без чітко визначеної місії та цінностей?
7. Як балансувати між інтересами громадян і політичного керівництва?
8. У чому полягає міждисциплінарний характер професійної етики в публічному управлінні?
9. Як етичні норми поєднуються з правовими регуляторами у професійній поведінці службовця?

10. Чому дотримання вимог професійної етики є невід'ємною складовою професіоналізму публічного службовця?

11. Чи може етика бути універсальною у сфері публічного управління?

12. Як змінюється етика публічної служби у цифрову епоху?

13. Які виклики становлять професійна деформація та етичні ризики в системі публічної служби?

14. Які чинники можуть спричинити втрату етичної чутливості та зниження якості управлінських рішень?

15. Які інструменти сприяють розвитку етичної свідомості та особистісної рефлексії у службовців?

16. У чому полягають основні завдання етичної освіти державних службовців?

17. Які переваги має особистісно орієнтоване професійно-етичне навчання для публічної служби?

18. Чим відрізняється навчання етичній поведінці у вищій школі та в процесі професійної діяльності?

19. Які міжнародні практики формування етичної культури можуть бути адаптовані в Україні?

20. Чому формування етичної культури є не лише моральним, а й стратегічним пріоритетом державної політики?

21. Як етична культура впливає на рівень довіри громадян до органів влади та ефективність врядування?

22. Як формується комунікативна репутація керівника?

23. Які особливості професійної деформації особистості державних службовця виокремлюють?

24. Чому відбувається професійна деформація особистості державного службовця?

25. Де межа між адаптацією до посади та етичною деградацією?

26. Як організаційна культура впливає на етичну поведінку?

27. Які напрями розвитку етики державних службовців можна виокремити? Які інструменти найефективніші для сталого розвитку етичної культури в органах влади?

28. У чому полягає зміст діяльності органу виконавчої влади з розвитку етики службовців?

РОЗДІЛ № 2
СИСТЕМА ЕТИЧНИХ НОРМ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

2.1. Світові стандарти та моделі етичного регулювання державної служби

2.1.1. Модель етичного регулювання публічної служби США

2.1.2. Стандарти професійної етики державних службовців країн Європи

2.1.3. Загальноєвропейські підходи до етика державних службовців

2.2 Етична інфраструктура публічної служби України

2.3. Етична система територіальної громади

2.4 Ціннісно-етичний вимір протидії корупції в умовах євроінтеграційних процесів

2.5 Етичні кодекси в системі публічної служби та інші інструменти протидії корупції

Питання для самоперевірки та обговорення

Ключові слова: *етична система; публічна служба; етичні норми; етика державного службовця; публічні службовці; територіальна громада; місцеве самоврядування; етична культура; професійна етика; кодекси етики; антикорупційна політика; конфлікт інтересів; євроінтеграційні процеси; міжнародний досвід; етична інфраструктура; культура етичного лідерства тощо.*

2.1. Світові стандарти та моделі етичного регулювання державної служби

У сучасному світі етичні стандарти публічної служби розглядаються як фундамент ефективного державного управління, довіри громадян до влади та сталого розвитку суспільства. Незважаючи на різноманіття політичних систем, культурних традицій і моделей державного управління, більшість країн світу визнають важливість формування єдиних етичних орієнтирів для публічних службовців.

Розглянемо світовий досвід етичного врядування в публічному секторі, включаючи системи професійної етики в США, країнах Європейського Союзу,

Великій Британії, Канаді, а також загальноєвропейські підходи до формування етичної поведінки службовців. Особливу увагу приділимо національним моделям етичних кодексів, інституційним механізмам запобігання корупції, освітнім програмам для посадовців та практикам відповідальності й доброчесності. Аналіз міжнародного досвіду дасть змогу окреслити ефективні інструменти формування етичної культури та визначити орієнтири для вдосконалення етичної системи публічної служби в Україні.

2.1.1. Модель етичного регулювання публічної служби США



Як зазначено в Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу (Указ Президента України від 05.03.2004 р. № 278/2004), з огляду на стратегічне завдання України щодо здійснення системних перетворень реальних (внутрішніх) передумов для вступу до Євросоюзу наближення державної служби до загальноприйнятих засад для країн - членів ЄС набуває особливо актуального значення.

Одним із проблемних питань діючої системи державної служби, яке потребує подальшого вирішення, є нормативне врегулювання вимог професійної етики державних службовців. Проте не лише визначення морально-етичних принципів службової поведінки державних службовців, а й законодавче закріплення механізму їх запровадження і дотримання має велике соціальне значення та є головною тенденцією сучасного розвитку державної служби зарубіжних країн.

Незважаючи на відмінності у підходах різних країн до формування організаційної культури державних службовців, незмінною є її мета - забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону.

Розвиток етичної системи державної служби США охоплює понад два сторіччя. Етичні принципи, норми, механізми функціонування державного управління США було запозичено з американської моделі управління бізнесом. Відмінною ознакою американської моделі розвитку теорії державного управління є увага до розвитку індивідуальних здібностей працівників та економічна мотивація. У 30-х роках XX ст. на зміну поняттю «економічна людина» було запроваджено «школу людських відносин», основними поняттями якої стали «задоволення працею» і «моральний вплив», а провідну роль став відігравати індивід, а не організація. Основна ідея школи полягала в тому, що зміна системи управління неможлива без зміни поведінки індивідів.

Доцільно звернутися до досвіду США щодо запровадження етичної програми в системі виконавчої влади. З погляду адміністративної етики моральність розуміється як особиста чесність, а в адміністративній поведінці – як майже універсальна норма, згідно з якою публічна посада не може використовуватися для особистих корисливих цілей.

Морально-ціннісним вимогам громадської думки у США надано вигляду нормативних. Тут діє розгалужена система спеціального «етичного» законодавства, відповідно до якого і на підставі якого утворена і функціонує окрема «етична» державна структура управління, яка покликана і регулювати, і розслідувати, і переслідувати неетичні діяння державних службовців. Запроваджено або розробляються спеціальні процедури вирішення «етичних» справ і механізми примусового застосування етичних норм.

Американці надають дуже великого значення питанням професійної етики державних службовців. У 1958 р. Конгрес США прийняв резолюцію, яка ухвалила етичний кодекс для працівників федеральних служб.

Становить інтерес досвід США щодо підвищення етики державної служби та боротьби з корупцією. Публічна служба – це публічна довіра. Кожен службовець зобов’язаний ставити відданість конституції, законам та етичним

принципам вище за приватну користь. Для того щоб кожний громадянин міг бути впевненим у чесності федерального уряду, кожний службовець має поважати і додержувати принципів етичної поведінки.

Законом 1978 р. про реформу державного врядування було передбачено заходи щодо боротьби з корупцією та підвищення оперативності й ефективності діяльності урядових установ. Основним принципом, який запроваджує цей закон, є конкурсний порядок призначень на державні посади, причому єдині критерії відбору – достатній досвід, рівень кваліфікації та чесність.

Наступним кроком стало прийняття в 1989 р. закону про реформу етичних норм. У жовтні 1990 р. президент США посилив етичні вимоги до державних службовців виконавчим указом «Принципи етики поведінки посадових осіб і службовців держапарату». Основний мотив етичних вимог до державних службовців - це належне виконання службового обов'язку, чесність і відповідальність.

Отже, сучасна етична система державної служби США є важливим елементом системи формування прозорого, етичного, відповідального уряду. Вона має цілісний характер, є децентралізованою, у ній логічно поєднано політико-правові й суто морально-етичні засоби, які сприяють створенню умов для функціонування етичної професійної державної служби та її вдосконалення.

Доцільно звернутися до досвіду США щодо запровадження етичної програми в системі виконавчої влади. З погляду адміністративної етики моральність розуміється як особиста чесність, а в адміністративній поведінці – як майже універсальна норма, згідно з якою публічна посада не може використовуватися для особистих корисливих цілей.

Морально-ціннісним вимогам громадської думки у США надано вигляду нормативних. Тут діє розгалужена система спеціального «етичного» законодавства, відповідно до якого і на підставі якого утворена і функціонує

окрема «етична» державна структура управління, яка покликана і регулювати, і розслідувати, і переслідувати неетичні діяння державних службовців. Запроваджено або розробляються спеціальні процедури вирішення «етичних» справ і механізми примусового застосування етичних норм.

У США законодавчо державному службовцю забороняється приймати цінності за здійснення офіційних дій, тобто отримувати хабарі, брати офіційну участь у справі, що має для нього певний фінансовий інтерес, вести справу, яка не містить корупції, але може спонукати до неї. Отже, є коло принципових стандартів на випадки проявів неетичної поведінки.

У 1989 р. конгрес США заснував управління державної етики як окрему установу в системі виконавчої влади. Керує ним директор, якого призначає на 5 років президент за порадою сенату та за погодженням з ним. Тут працює 85 співробітників. Управління державної етики забезпечує керування етичною програмою у виконавчій владі. Ця система є децентралізованою, кожна установа і відділення відповідають за виконання власних програм етики.

Управління регулярно проводить навчально-тренувальні програми для тих, хто займається питаннями етики у відділеннях і установах, видає спеціальну газету та методичні рекомендації з різних питань, проводить щорічні конференції з питань етики. Для одержання інформації використовується електронна техніка. За даними управління таку освіту з питання етики щороку здобувають понад 600 тис., або 50%, державних службовців країни. Управління має також право видавати «коригуючі розпорядження стосовно окремих установ і службовців».

Управління державної етики займається такими питаннями:

– надає інформацію про фінансові справи співробітників, а громадськості – про фінансові справи президента, віце-президента США та чиновників високого рангу. Особа, яка вимагає розкриття фінансових справ названих вище чиновників, не повинна давати ніякого обґрунтування своєї вимоги. Управління займається питаннями надання фінансової інформації

щодо чиновників нижчого рангу виконавчої влади, якщо їхня робота пов’язана з контрактами, адміністративними субсидіями, видачею ліцензій та ін.;

– бере участь у процесі перевірки працівників, яких призначає на посади президент США;

– бере участь у законотворчій діяльності. Управління має повноваження видавати постанови щодо розгляду конфліктів інтересів, стандартів поведінки, надання інформації про фінансові справи співробітників;

– має повноваження вимагати коригувати програми інших установ з етичних питань, може рекомендувати вжиття заходів адміністративного впливу щодо конкретних працівників;

– у суді управління державної етики представляє міністерство юстиції.

Управління забезпечує підтримку високих етичних стандартів у середовищі державних службовців, запобігання конфліктам інтересів і їх вирішення, підвищення суспільної довіри до виконавчої влади, надання етичної освіти службовцям. До його завдань належать також організація та проведення навчання публічних службовців з етичних питань. Зокрема, для осіб, які безпосередньо займаються етикою в державних установах, проводяться спеціалізовані тренінги. При Управлінні створено спеціальний Центр, де накопичено навчальні ресурси з етики у сфері виконавчої влади. Також для етичних радників видається спеціалізована періодика, розробляються методичні рекомендації, а щороку проводяться конференції, присвячені проблематиці етичної поведінки.

Крім Управління з етики на особливу увагу заслуговує блок адміністративно-правового захисту персоналу, зокрема Рада із захисту системи заслуг. Вона опікується постійними федеральними службовцями з приводу порушень принципу системи заслуг та є надзвичайно авторитетною серед службовців. На думку дослідників, Рада є запорукою ефективності

роботи державних службовців і загалом «управлінської машини». Як уже зазначалося, система заслуг - це система принципів добору і просування службовців по службі на основі їх професійних і ділових якостей. Рішення Ради, завданням якої є захист службовців від свавілля керівників, практично ніхто не піддає сумніву. Саме існування Ради, вважають дослідники, змушує представників вищої бюрократії дотримуватися належної службової поведінки. Державний службовець США не відчуває себе гвинтиком бездушного механізму управління, а свідомо бере участь у вирішенні суспільних проблем. Самодіяльність у боротьбі за професійну честь державного службовця реалізується також засобами Американської асоціації державних службовців, Національної організації Честі, які провадять щорічні наукові конференції «Державна служба -- як честь та честь державної служби» та ін.

У 1978 р. рішенням Конгресу США було створено посаду генерального інспектора при державних установах і визначено його повноваження:

– виявляти та не допускати марнотратства, шахрайства, зловживань у державних установах;

– підвищувати ефективність управління та господарювання;

– перевіряти законність виконання державними установами своїх обов’язків.

При федеральному урядові працюють уже понад 60 генеральних інспекторів. Генеральний інспектор одержує плату від державних установ. Однак він є відносно незалежним, що забезпечує відсутність впливу й тиску на нього.

У Сполучених Штатах існують гарантії захисту прав викривачів фактів неетичної поведінки або корупції державних службовців. Було створено бюро радника із спеціальних питань, головним завданням якого є захист прав працівників державних установ, які публічно заявляють про випадки обману, марнотратства і службових зловживань. У США публічне викриття махінацій

на державному рівні є загальновизнаним і користується підтримкою державних лідерів. Крім того, Конгрес має можливість контролювати виконавчу владу через головне бюро фінансового контролю.

Етичні стандарти поведінки працівників федерального уряду кодифіковані у вигляді закону, а частина визначається вказівками, рішенням суду або адміністрації. Наведемо деякі з них:

– «конфлікт вигод» - працівникам заборонено мати безпосередні або опосередковані фінансові вигоди, що заперечують їхнім офіційним зобов'язанням і завданням. Відповідно до цього стандарту працівникам забороняється віддавати перевагу родині, знайомим або партнерам у розподілі роботи, контрактів, інформації;

– працівники можуть користуватися державною власністю тільки для офіційно затвердженої діяльності, вони повинні захищати будь-яку власність, обладнання, що їм довірені. Наприклад, неприпустимо використання державних конвертів, комп'ютерів, службових машин з приватною метою;

– неприпустимо зловживання при використанні службової інформації, яка може слугувати приватній вигоді, чи подання інформації, яка не призначена для широко кола;

– працівникам заборонено одержувати і вимагати подарунки, безкоштовні послуги, кредити та інші матеріальні цінності від осіб, які мають справу з агенцією, або від тих, на бізнес яких можуть вплинути офіційні дії;

– державним службовцям не дозволено мати іншої роботи, що може призводити до конфлікту вигід з офіційними обов'язками в уряді;

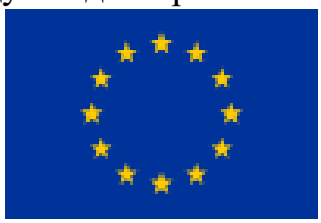
– для колишніх федеральних працівників установлені обмеження, які є обов'язковими після завершення роботи в державній установі. Їм не дозволяється бути представниками інших осіб щодо уряду у справах, якими він займався на урядовій службі. Крім того, існує дворічний строк заборони втручатися у справи, що були службовими обов'язками працівника за останній рік його служби в уряді.

2.1.2. Стандарти професійної етики державних службовців країн Європи

Професійна етика у розвинених демократичних країнах Європи розглядається як основна мета управління людськими ресурсами. Якщо етичні принципи проголошено, то вони мають бути нормою щоденної практики.

Професійна етика – це прагматичний засіб, її мета полягає в тому, щоб відмовитися від етики слухняності й віддати перевагу професійній етиці переконання й відповідальності перед громадянами. Досягнення такої мети потребує не так розробки нових обов'язків або перебудови організації з використанням адміністративно-правових засобів, як створення державним службовцям належних умов праці.

Комітет Міністрів Ради Європи схвалив і рекомендував для прийняття країнами – членами Ради Європи зразок Кодексу поведінки державних службовців. У цьому Кодексі відсутні принципи щодо професіоналізму державних службовців, адже кваліфіковану працю мають виконувати лише професійно підготовлені особи.



Прийняття етичного кодексу можна розглядати як один із способів подолання бюрократизму та корупції. Кодекс визначає стандарти чесності та поведінки, яких мають дотримуватися державні службовці, загальні принципи, що окреслюють етичні межі службової діяльності, норми і правила реалізації цих принципів.

Запропонований Комітетом зразок Кодексу поведінки державних службовців сприяв прийняттю національних кодексів, створенню спеціальних державних інституцій з проблем етики, запровадженню навчання тощо.

Центральна ідея етичного врядування в Європі цілком відповідає підходу, який реалізується у США. Однак це не означає, що способи її реалізації є ідентичними. Найближчою до системи США є етична система ***Великобританії.*** Британські дослідники державної служби звертають увагу на

високий рівень корпоративної етики у публічному секторі Великобританії. Основу професійної поведінки службовців становлять дотримання адміністративної моралі, чесність, моральна відповідальність, самодисципліна, відданість суспільному інтересу, професійна гідність та прагнення до оптимальних рішень.

Дослідники Британської державної служби відзначають, що їй притаманні висока корпоративна етика, сувора відповідність кодексу адміністративної моралі. Існує думка, що високі моральні якості державних службовців завжди були предметом особливої гордості британців. Британського державного службовця характеризують висока самодисципліна, чесність, моральність, турбота про «суспільний гаманець», професійна честь, прагнення завжди знайти найкраще рішення.

Громадянська служба і сьогодні розглядається у Великобританії як «почесний обов'язок шляхетних людей», як знак довіри до них з боку «корони» і суспільства. Поведінка «слуг корони» регламентується етичним Кодексом державного службовця. У світовій практиці немає аналога цього документа. Його своєрідність полягає в тому, що він, з одного боку, регламентує етику професійної діяльності службовців починаючи від надання послуг населенню до політичних консультацій міністрам, з іншого – визнає взаємні обов'язки службовців і міністрів. Тому він складається з двох частин: вимог до службової діяльності міністрів та вимог до решти службовців.

Принципи відкритості та відповідальності «нової» державної служби Великобританії з 1991 р. стали утверджуватися через десятирічну державну програму «Громадянська хартія». Метою програми є досягнення найвищих можливих .стандартів діяльності в інтересах тих, хто користується державними послугами у Великій Британії. Хартією було встановлено стандарти державних послуг у 40 галузях (у тому числі у сфері оподаткування). Для виявлення і запозичення кращого досвіду надання державних послуг, а також підвищення відповідальності державних установ за

задоволення потреб споживачів у 1992 р. Кабінетом Міністрів було введено загальнонаціональну премію «Знак хартії». Загалом діяльність «Громадянської хартії» сприяла кращому розумінню населенням своїх прав під час отримання державних послуг, а також створила передумови для зміни психології та культури самих державних службовців.

Етика доповнюється законом як засобом зовнішнього примусу. Етика державного службовця – це не стан, якого повинні досягнути службовці, а безперервний процес етичного самовдосконалення. Етику слід розглядати не як набір рецептів, а як допоміжний засіб у визначенні цілей державного управління і способів їх досягнення на державній службі.

У 1994 р. за наказом прем'єр-міністра Великобританії було створено як постійний інститут Комітет з проблем стандартів у суспільному житті, завданням якого стало вивчення стандартів поведінки та роботи всіх державних службовців, у тому числі стандартів їх фінансової та комерційної діяльності.

Цікавим є досвід заходів, розпочатих у цій сфері урядом М. Тетчер у Великобританії. Був установлений контроль над «ефектом крученої двері», тобто міграції робітників між державною службою і комерційними структурами, а також над «ефектом човників», тобто переходом колишніх вищих службовців державного апарату після їх відставки у фірми тієї самої сфери, яку вони нещодавно курировали. Ці «ефекти» стимулюють корупцію, витікання до сфери бізнесу державних секретів, підривають принцип рівності умов на конкурсах за отримання державних замовлень. Зараз колишній службовець протягом років після відставки для подібних переміщень повинен отримати санкцію відповідних органів.

Етичний кодекс державного службовця Великої Британії регламентує норми поведінки як у наданні послуг громадянам, так і у взаємодії з міністрами. При цьому документ передбачає взаємну відповідальність між державними службовцями та політичними керівниками. Кодекс має дві

частини перша містить етичні вимоги до міністрів, друга – до решти працівників державної служби.

Важливою складовою етичної системи Британії стала урядова ініціатива «Громадянська хартія». Її мета – забезпечення найвищих стандартів державного сервісу для громадян. Цей документ визначив стандарти надання державних послуг у 40 сферах. Запровадження Хартії сприяло підвищенню обізнаності громадян щодо своїх прав у взаємодії з органами влади та започаткувало зміни у свідомості й етичній культурі державних службовців.

На формування етичної системи публічної служби у світі значний вплив здійснив виокремлений у Великобританії «ефект крученої двері», тобто міграції робітників між державною службою і комерційними структурами, а також над «ефект човників», тобто перехід колишніх вищих службовців державного апарату після їх відставки у фірми тієї самої сфери, яку вони нещодавно курирували, що обумовлювало підсилення корупції.

Неформальне залучення громадськості до вирішення етичних проблем публічної служби притаманне всім розвиненим країнам. Особлива увага в цій системі приділяється проблемам, пов'язаним з правом на інформацію, повагою прав і незалежності засобів масової інформації та неприпустимістю будь-яких спроб обдурити громадську думку або її представників.

У Німеччині, наприклад, найважливіший механізмом суспільного контролю над чиновництвом є система спеціальних адміністративних судів, де громадяни можуть оскаржити порушення органами публічної влади їх прав та законних інтересів. Однією з форм громадянського етичного контролю, що практикуються в різних країнах, є такі інститути громадянського суспільства як громадські комісії з етики, які розглядають питання, пов'язані з порушеннями етики державних службовців. У країнах світу є певні розбіжності у тому, хто організує вирішення етичних проблем публічної служби. Так, наприклад, в Естонії етичне навчання публічних службовців координує та фінансує міністерство фінансів.

У Туреччині рада з етики для державних посадових осіб є провідною установою у вирішенні етичних проблем, окрім того, в державних установах створені комісії з етики. На Філіпінах етичними проблемами державних службовців займається комітет із зв'язків з громадськістю.

У Латвії існують спеціальні етичні навчальні курси для співробітників на спеціальних посадах (прокурори й судді, відповідальні за державні закупівлі тощо). Організатором вирішення етичних проблем може бути й певний антикорупційний інститут, орган державної служби або установа, що надає фінансування для етичного навчання. Ідея про необхідність органу, який займається етичними проблемами публічної служби, є широко визнаною. Агентства державної служби, які існують в країнах, несуть відповідальність за кадрову політику, але у них також є багато інших обов'язків, і етичні проблеми не є пріоритетом для них. Антикорупційні агентства спрямовані на запобігання корупції та одним із пріоритетних завдань мають підготовку з етики, але зазвичай не мають відповідних ресурсів та навичок працівників для самостійного забезпечення такого навчання.

Організацією етичного навчання безпосередньо займаються різні установи: антикорупційні установи, агентство державної служби або навчальні заклади такі як академія державної служби або інші академічні установи. До проведення занять зазвичай залучають приватних та іноземних консультантів, науковців, викладачів закладів вищої освіти. Окрім того, окремі державні установи та місцеві адміністрації можуть мати свої власні етичні програми. У тих країнах, де немає спеціалізованих навчальних закладів для державних службовців, важливу роль відіграють відділи кадрів публічних установ, які мають великі потенційні можливості, але не завжди їх реалізують. Загальноприйнятою у світі є думка, що етика має бути інтегрована в повсякденне управління державною установою та її керівники повинні бути зобов'язані просувати етику у своїх організаціях.

Особливо важливо керівникам забезпечити практичне регулювання поведінки службовців у ситуаціях, коли офіційні правила суперечать поширеним у суспільстві традиціям, що особливо важливо в країнах з високим рівнем корупції. Важливою складовою системи публічної служби є етичне навчання. Найбільш розвиненою у світі є система етичного навчання публічних службовців у США та Сінгапурі. Етичне навчання публічних службовців у США є обов'язковим. Управління урядової етики США (OGE) розробило портфель освітніх програм, які співробітники агентства з етики можуть використовувати при проведенні обов'язкового початкового і щорічного навчання етики.

Курс базової етики для державних службовців спрямований на ознайомлення, поліпшення і узагальнення знань службовців про чесність і боротьбу з корупцією. У цьому сенсі він має просувати норми поведінки та заборони, а також інформувати учасників про вплив корупції, надаючи їм необхідні навички для запобігання, виявлення і повідомлення про неї. США беруть участь у запровадженні етичного навчання в країнах Центральної Америки та Карибського басейну. Для нашої країни цікавим може бути досвід організації віртуального тренінгу для публічних службовців. Зміст такого віртуального тренінгу сфокусовано на міжнародних стандартах, встановлених Конвенцією ООН проти корупції. Всі ці параметри були переведені на доступну мову, а практичні аспекти представлено у вигляді відеороликів.

Курс призначений для будь-якого державного службовця, незалежно від рангу або рівня. Головні характеристики курсу: 100% онлайн-курс; має 4 модулі; містить 39 практичних відео-кейсів; передбачає інтерактивні дії; базується на багатофункціональній платформі; має доступність 24/7; передбачає автоматичну генерацію сертифікатів; передбачає онлайн реєстрацію користувачів, управління статистикою. Цей тренінг вже запроваджено у Панамі. Частіше всього закони країн не вимагають обов'язкового етичного навчання публічних службовців. Тільки в декількох

країнах (США, Сінгапур, Туреччина) етичне навчання є обов'язковим згідно із законом. У Туреччині навчання етики з 2009 року проводиться для всіх державних чиновників, що працюють як на центральному, так і на місцевому рівні. Навчання державних службовців на індонезійській державній службі передбачає два основних підходи: підготовка до вступу на роботу і навчання на робочому місці.

У Естонії навчання публічних службовців з етики є добровільним, та численні державні установи мають власні «відділи навчання без відриву від виробництва», які відповідають за забезпечення етичного навчання. Окрім того, існують непрямі юридичні вимоги з навчання з етики.

Наприклад: ***у Сербії*** законодавство про державну службу покладає на Службу управління людськими ресурсами відповідальність за організацію професійної підготовки державних службовців, з особливим акцентом на протидію корупції.

У Хорватії відповідно до закону про державну службу призначаються уповноважені з етики, які зобов'язані брати участь у комплексних програмах з формування доброчесності. У Боснії і Герцеговині на законодавчому рівні встановлено обов'язок інформування державних службовців і громадськості про ключові етичні принципи.

В Іспанії кожен державний службовець має гарантоване право проходити навчання за Кодексом поведінки. У Латвії антикорупційна політика включає етичну підготовку кадрів як складову державної антикорупційної програми. Водночас кодекси етики та статути державних органів у цих країнах виступають важливими елементами етичної інфраструктури, регламентуючи порядок навчання етичним нормам та механізми вирішення етичних конфліктів.

Значний внесок у формування європейської етичної моделі публічного управління зробив Комітет Міністрів Ради Європи, який у травні 2000 року ухвалив Страсбурзьку рекомендацію щодо регламентації поведінки

державних службовців у країнах-членах Ради Європи. На її основі в Європейському Союзі був розроблений модельний кодекс поведінки публічних службовців, що став базою для створення національних кодексів у країнах-членах ЄС.

Для визначення потреб в етичному удосконалені службовців багато країн використовували опитування або дослідження, які дозволяють проаналізувати чесність державних чиновників, довіру громадян до державного управління, поширеність корупція та інші пов'язані з цим показники. Наприклад, у США широко використовують тести чесності.



У Франції, як і в більшості країн Європи, етика державного службовця означає, насамперед, повагу до закону. Як і у Великобританії, вирішальною в успішному реформуванні державної служби визнано моральну мотивацію –свідоме ставлення державних службовців до реформ як до особистих цілей.

Ще в 70-ті роки XX ст. в законодавстві Франції про державну службу серед обов'язків державного службовця було регламентовано дотримання ряду принципів і правил службової поведінки. У 90-ті роки склалася об'єктивна потреба реформування державної служби у зв'язку зі зниженням її авторитету, виникненням нових комплексних завдань. Підвищена увага стала приділятися не лише законодавчому закріпленню правил службової поведінки, а й їх реалізації.

У 1991 р. було створено низку органів, зобов'язаних спостерігати, розкривати і відстежувати серйозні порушення правил службової поведінки державних службовців та доводити за необхідності відповідну інформацію про це до прокуратури й інших органів (Центральний департамент по запобіганню корупції, Міжвідомча комісія з розслідування контрактів, що укладаються службовцями, Вища рада з етики в національній поліції).

Важливим напрямом адміністративної реформи є також підготовка державних службовців з менеджменту, який пов'язує утвердження нового підходу до їх професійної етики з формуванням «нової управлінської культури». Такий підхід до вирішення проблеми було зумовлено двома основними припущеннями:

- не можна змінити організацію без зацікавленості вищого керівництва;

- менеджмент людських ресурсів повинен перестати бути виключною сферою компетенції фахівців у цій галузі й має стати одним із функціональних обов'язків кожного керівника.

Існують різні підходи до проведення таких опитувань: в Іспанії, Литві, Чорногорії спеціалізовані антикорупційні органи проводять спільні антикорупційні дослідження, які можуть бути використані для планування навчання з етики; в Австрії, Румунії і Хорватії уряди використовують різні обстеження, що проводяться на замовлення центрального уряду або окремих міністерстві та дослідницьких інститутів; у США, Молдові проводять виключно неурядові опитування; у Вірменії опитування проведять різні програмами, які підтримують донори.

Країною з одним із найнижчих рівнів корупції та високим рівнем економічного розвитку є ***Сінгапур***. У цій країні сформовано цілісну етичну систему державних службовців, яка значно відрізняється від інших країн. Етична система державної служби Сінгапуру це не відокремлена, а невід'ємна складова, яка пронизує все публічне адміністрування. Сінгапур – одна з небагатьох країн, де застосовуються ринкові методи при нарахуванні заробітної плати міністрам і чиновникам. Тому, розміри заробітної плати досить великі. Встановлені стандарти роботи міністрів і старших урядовців. По суті, вони зводяться до наступних: залучення талановитих людей до роботи на державній службі та на всіх рівнях управління, а за необхідності їх перепідготовку; зменшення кількості факторів, що стимулюють неохайність і корупцію; проведення політики прозорості, коли відсутні такі приховані

пільги і привілеї, як забезпечення житлом, машиною, отримання комісійних або хабарів. Сінгапурське кримінальне, антикорупційне законодавство відрізняється достатньою суворістю. Закони в Сінгапурі встановлюють не для того, щоб їх порушували, тому навіть найменші відхилення від них тут караються дуже значними штрафами та навіть передбачають биття прутом. Головною рушійною силою у питаннях формування етичної інфраструктури Сінгапуру є президент Республіки Сінгапур. Він на підставі прав, наданих йому конституцією, видає інструкції, які визначають правила поведінки, і є обовязковими до виконання держаними службовцями. Агентство боротьби з корупцією підпорядковується безпосередньо премьер-міністру і має майже необмеженні повноваження. Підвищення етичного рівня службовців впливає на ефективність роботи державної служби та її сприйняття суспільством як необхідного, важливого і вкрай корисного елементу держави. З метою забезпечення професійної соціалізації держслужбовців створено ефективну систему їх адаптації до потреб суспільства. Підготовкою та підвищенням кваліфікації посадовців займаються два навчальних інституту: Інститут державного управління та менеджменту та Інститут розвитку політики.

Специфіка Сінгапуру щодо організації державної служби полягає у тому, що головним рушієм її розвитку була не громадська думка, а воля політичної еліти. Тому в цій державі, на відміну від Європейських країн, відсутній значний вплив громадських організацій на формування етичної системи державної служби. Але це не означає, що до думки пересічного громадянина державна служба байдужа. Державна служба чутливо реагує на скарги населення і прислухається до його прохань, які надходять у вигляді листів у газети і журнали. Громадьский контроль також реалізується за допомогою механізму декларування доходів та встановленим порядком реагування на звернення та скарги громадян.

У цій країні поширюються два підходи до управління організацією державного сектору: орієнтований на користь етичних норм, правил,

обмежень та орієнтований на користь етичних принципів особистості. Забезпечення дотримання норм та правил передбачає використання зовнішнього контролю за поведінкою державних службовців (неетичними діями). Інструменти, типові для цього підходу, містять у собі законодавчі документи, етичні кодекси та дослідження, широкі механізми контролю та наявність централізованих установ з широкими повноваженнями щодо контролю. Підхід, заснований на етичних принципах, фокусується на внутрішньому самоконтролі, саморозвитку державних службовців, та заснований на двох компонентах: моральній свідомості й моральній діяльність. Він передбачає, що моральна свідомість окремого державного службовця може бути розвинена шляхом культивування необхідних цінностей та норм, а також завдяки розвитку суспільного життя, необхідного для застосування цих цінностей у робочих ситуаціях. Етичну поведінку службовця можна стимулювати і покращувати за допомогою інтерактивних навчальних сесій, семінарів і індивідуальних занять. На наш погляд, система етичного навчання публічних службовців цієї країни є самою досконалою у світі.

Процедура навчання і підвищення кваліфікації державних службовців у Сінгапурі поділяється на п'ять основних етапів, які містять і етичні проблеми:

- Первинне: його організовують для посадових осіб, які збираються приступити до роботи (протягом одного-трьох місяців), а також для тих, хто нещодавно був переведений в новий офіс.

- Базисне: його використовують для співробітників на першому році служби.

- Підвищення кваліфікації: на цьому етапі проводять додаткове навчання посадових осіб (між першим та третім роком служби), щоб максимізувати індивідуальні навички та здібності.

- Розширення: на цьому етапі офіційні особи мають можливість вийти за рамки своїх конкретних посад і виконувати інші відповідні завдання, коли це необхідно.

- Підвищення спроможності: тренінг спрямований на розвиток спроможності офіційних осіб виконувати свої поточні завдання і відповідати майбутнім вимогам. Щодо результатів функціонування етичних систем публічної служби розвинених країн, то головним їх показником є рівень корупції, який є найнижчим у світі.

Аналіз інформаційних ресурсів Інтернету свідчить про суттєві відмінності матеріалів з проблем етики публічних службовців в Україні та інших країнах. На запит «етика публічної, або державної служби» в українському сегменті Інтернету можна знайти невелику кількість статей та деякі підручники з цієї проблеми, а в інших країнах ця проблема представлена в першу чергу матеріалами про діяльність підрозділів органів публічної служби, які займаються саме проблемами етики публічних службовців («Бюро з етики» » (Канада), «Рада з етики » (Японія), « Комітет із стандартів суспільного життя » (Великобританія), «Офіс урядової етики» (США) тощо). Це свідчить, про те, що формування етичної системи публічної служби у розвинених країнах спрямоване, насамперед, на створення дієздатних структур, які б забезпечували якісну етичну підготовку державного службовця, контроль його діяльності та науково-методичну підтримку розв’язання етичних проблем.

Професор Є. Хриков, досліджуючи етичне законодавство держав з різних континентів (зокрема США, Канади, Великобританії, Франції, Польщі, Китаю, Філіппін, Маврикію та України), дійшов висновку, що:

- у різних регіонах світу та окремих країнах панують спільні підходи до законодавчого регулювання етичних проблем публічної служби;

- на формування етичного законодавства найбільший вплив здійснюють відповідні закони розвинених країн (в першу чергу США та країн ЕС);

- в більшості країн прийняті спеціальні закони, які регламентують етичні проблеми публічної служби, а в деяких унормування етичних проблем є складової більш комплексних законів;

- етичне законодавство постійно розвивається;

- зміст законів різних країн має спільну спрямованість на запобігання корупції, демократичні цінності та забезпечення якості публічного управління. За останні 30 років у світі склалася система професійно-етичного регулювання діяльності публічної служби, яку забезпечують зв'язки органів державної влади з громадянами, громадськістю.

2.1.3. Загальноєвропейські підходи до етика державних службовців

У січні 1996 р. Комітет міністрів на 554-й зустрічі заступників міністрів поставив перед GMC вимогу виробити проєкт (Європейського) Кодексу поведінки державних службовців.



Робоча група GMC (багатодисциплінарну групу з питань корупції) з адміністративного та конституційного права зустрічалася 6 разів з 1997 по 1999 роки, щоб розглянути та завершити проект зразкового кодексу поведінки. GMC розглянув цей текст на своїй 18-й зустрічі, схвалив його у другому читанні на 19-й зустрічі і подав до Європейської комісії з юридичного співробітництва (CDCJ) на розгляд. GMC взяв до уваги думку CDCJ та ухвалив проект рекомендацій на своєму 20-му-пленарному засіданні. Комітет міністрів Ради Європи ухвалив рекомендацію на своєму засіданні (Страсбург) та вирішив опублікувати пояснювальну доповідь.

Сучасний підхід європейської спільноти до етики державних службовців зумовлений двома основними обставинами: впровадженням нової парадигми державного управління, так званого “менеджеризму”, та розбудовою Європейського Союзу як об’єднання демократичних незалежних держав. Теоретичною основою гуманізації технократичної моделі бюрократії послужили новітні концепції етики. Поставивши завдання відновити єдність

етики, політики, права й економіки, яку було обгрунтовано практичною філософією Арістотеля, філософи і соціологи Заходу (В.Айхлер, Р.Белл, Ф.Бломе-Дрез, Д.Ваттімо, Е.Левінас, М.Рідель, Б.Сутор, К.Хоман, Г.М.Шьонгер-Манн та ін.) звернулись до природи людини, яка несе в собі «і неповторну персональність, і всіх об'єднуючу спільність» . Вони критично переосмислили етику та її функції в системі знання (так звана «етична революція») і довели, що етика формує соціальну гармонію в суспільстві на засадах «соціальної паритетності, в якій кожна із сторін є рівноправним партнером». Згідно з такою теоретичною парадигмою ідеальна структура адміністративно-державного управління повинна будуватися на моделі соціальної організації як цілісного організму, якавідповідаєтакиметичнимвимогам: здатністьдоадаптації, співробітництво із громадянським суспільством, співучасть державних службовців у плануванні і управлінні змінами, створення умов для творчої праці і самореалізації, взаємна довіра та відкриті комунікації.

Перехід до «нового управління», який супроводжувався розгортанням процесів децентралізації, впровадженням ринкових механізмів регулювання, на зразок управління за контрактом, автономних агентств тощо, а також освоєння ділового менеджменту змістили акценти в діяльності державних службовців на результати й ефективність служінняпевнимгрупамспоживачів. Традиційний підхід до управлінської діяльност ізмінився на режим роботи прозорої і відкритої державної служби, інформаційно пов'язаної із громадянським суспільством.

Це зумовило непередбачувані наслідки для етики державних службовців.

По-перше, включення державних службовців у процес прийняття політичних рішень і оцінювання їх наслідків зумовило руйнування ієрархічної системи відповідальності і породило протиріччя із традиційним політичним нейтралітетом державної служби.

По-друге, спрямованість державних службовців на підприємницький пошук призвела до того, що результати праці набули для них важливішого значення, ніжзасобиїїздійснення, щоспричинилорізкезростаннявнутрішніхконфліктів інтересів, а з ними і ризик ерозії традиційних етичних цінностей – честності, справедливості, рівностітощо. Поглиблення зв'язку між державним і приватним сектором зумовило загрозу зловживань з боку державних службовців, зовнішнього тиску на них приватних структур тощо. Традиційна веберівська бюрократична етика державних службовців виявилася неспроможною розв'язати нові проблеми. Постало питання: якою повинна бути нова етика, щоб отримувати бажані результати і як вона повинна бути операціоналізована практично?

Аналізуючи загальні цінності, які мотивують поведінку людини, зарубіжні вчені й практики знайшли відповідь у так званій «етиці відповідальності», яка реалізує об'єктивні потреби людини у самоповазі, відчутті власної значущості, професійній самореалізації у праці на загальне благо. Розширення частини повноважень державних службовців внаслідок децентралізації і делегування стимулює зростання самооцінки і міри відповідальності за прийняті рішення, їх відповідність державній політиці. Набуття більшої самостійності і відповідальності забезпечує належну поведінку державного службовця, яка більшою мірою, ніж у минулому, грунтується на персональній позиції, а не на вказівках їх керівників. Новий підхід до етики державних службовців вимагав органічного поєднання традиційної етики правил, яка регулюється правовими засобами, і етики відповідальності, яка включає саморегулювальні механізми особистості. Тому акцент було зроблено на змінах в інструкціях і законодавстві, структурах і організаційній культурі, на розвитку нових засобів її утвердження: етичних кодексів, «гарячих» ліній, етичних комісій, етичних агентств, фахівців з етики тощо.

Розумінню суті етики державних службовців допоможе ще одне зауваження. По-перше, етика не є самоціллю. Вона служить зміцнюючим засобом у розвитку нової системи демократичних відносин у державній службі. Цей процес є ланцюгом неперервних змін на шляху до більш досконалого суспільства, які щоразу вимагають нових правил поведінки. Тому етика державних службовців – не стан, якого повинні досягти службовці, а неперервний процес етичного самовдосконалення. Орієнтирами для нього служить етичний кодекс, що допомагає визначати цілі і способи, якими державний службовець повинен користуватися, щоб виконати службовий обов'язок.

Розбудова «спільного Європейського дому» – інший суттєвий чинник посилення уваги країн Західної Європи до етичних проблем державної служби і розбудови нової етики. Вогляді «Філософія в Європі», виданному за підтримки ЮНЕСКО в1993 р., опублікована стаття К. О. Апеля «Чи можлива універсалістська етика?». У пошуках взаємної довіри і загального консенсусу європейська спільнота усвідомила, що альтернативи мирному і взаємно шанобливому спілкуванню культур не існує, а тому засобом досягнення універсального порозуміння вона обрала дискурсивну етику.

Універсалістська прагматична етика відповідальності здобула належне політико-інституційне визнання і стала своєрідною ідеологією, яка втілюється й у внутрішньодержавне життя країн-учасниць ЄС, і у міждержавні відносини. Наведемо її суттєві характеристики.

Центральним поняттям дискурсивної етики є «політична співвідповідальність». Її базову аксіому К.-О.Апель формулює так: «Автентична реалізація «доброго життя» окремої людини чи спільноти можлива лише за умови забезпечення рівного права на таку ж реалізаціюусіміншимособаміспільнотам». Основні моральн іцінност і дискурсивної етики - повага гідності, рівність і відповідальність усіх і

кожного. Якщо хтось має особливі права за рахунок інших, це створює сприятливе середовище для маніпулювання.

Принципи «доброго життя» мають бути єдиними для всіх, а тому «добре життя» окремої людини, колективу, спільноти й людства в цілому потребує свідомої і добровільної згоди на принципові самообмеження. Механізмом регулювання взаємин і взаємодії суб'єктів добровільної згоди є етика дискусії, яка виступає «спільною мовою», що являє собою процедурні норми полеміки. А власне етичні норми взаємодії суб'єктів виникають у дебатах як компроміс, досягнутий за універсальними правилами аргументованого обговорення. Основні ідеї дискурсивної етики втілені в спільних цінностях Ради Європи, Копенгагенських критеріях для країн Європейського Союзу та у визнанні консенсусу як основного засобу прийняття рішень. На саміті глав урядів країн-учасниць ЄС у 1993 р. було прийнято основні стандарти міждержавної взаємодії, які грунтуються на християнських засадах: людські права, фундаментальні свободи, демократія, законність, мир, повага до інших, дух солідарності Європи і світу в цілому, рівні можливості для розвитку, рівність сприяння, охорона екологічних систем, персональна відповідальність тощо.



У Копенгагенських критеріях, які є обов'язковими для кожного кандидата в ЄС, спільні цінності об'єднані в три групи:

1) стабільні інститути, що гарантують демократію, верховенство закону, людські права, захист меншин;

2) наявність конкурентоспроможної у межах ЄС ринкової економіки;

3) готовність взяти на себе зобов'язання членства в Союзі, включаючи політичні, економічні і монетарні вимоги .

Етика державних службовців у країнах ЄС формується в русл і розбудови етичної інфраструктури як відповідь на вимогу гармонізації службової етики з суспільними цінностями і боротьби з корупцією. Її елементи виконують такі основні функції – визначати стандарти службової поведінки,

заохочувати і підтримувати етичну поведінку, боротися з порушенням її норм. Виходячи з того, що саме в кодексі як сукупності принципів і нормунайбільш загальній формі визначається соціальне призначення професійної діяльності, вимоги спільноти до моральних якостей державних службовців, їх взаємин із громадянами, державою, колегами тощо, Комітет Міністрів Ради Європи у травні 2000 р. прийняв Страстбургську рекомендацію щодо нормування поведінки державних службовців країн-членів Ради Європи. Це нормування повинно здійснюватися на основі національних кодексів поведінки державних службовців, розроблених відповідно до запропонованого документа. Зміст модельного Кодексу відобразив досвід регулювання поведінки державних службовців країн розвиненої демократії. Його прийняття, як показав наш аналіз, сприяло розробці національних кодексів, створенню спеціальних державних інституцій з проблем етики, впровадженню етичної освіти тощо.

Таким чином, європейська інтеграція, що здійснюється на основі ідеї політичної співвідповідальності, має чотири виміри. Перші три: економіка (economi), ефективність (efficiency) та результативність (effectiveness) були доповнені четвертим- етичним(ethics).

Об’єктом особливої уваги ЄС є законодавчі та інституційні засоби утвердження етики державної служби, які являють собою етичну інфраструктуру.

Західні країни виявились одностайними стосовно того, що необхідними умовами професійної етики державних службовців є рівень моральної культури суспільства, політичні традиції управління, активність громадянського суспільства, професійна чесність вільних ЗМІ, які висвітлюють діяльність владних структур і державних службовців тощо. Що стосується етичних стандартів, то вони, крім загальних вимог, визначених у модельному Кодексі, повинні відображати також соціальні й політичні цінності конкретної держави і мати нормативно-правове закріплення. Питаннями етики у державних органах опікуються референтиз етики. Це

компетентні особи, які виконують свої обов'язки незалежно від керівництва; вони помічники і посередники між керівництвом та службовцями, які одночасно виконують функцію захисту прав державних службовців.

Формування етичної інфраструктури спрямоване, насамперед, на створення дієздатних структур, які б забезпечували якісну етичну підготовку державного службовця, контроль його діяльності та науково-методичну підтримку розв'язання етичних проблем.

Аналіз звіту Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) про «Реформування систем менеджменту людських ресурсів у державній службі» (1996 р.) дев'яти країн-членів ОЕСР (Австралія, Велика Британія, Канада, Іспанія, Нідерланди, Нова Зеландія, Франція, Швеція) засвідчив, що в більшості з них уже введено етичні кодекси; створені і діють спеціальні інстанції на зразок Комітету стандартів публічної служби у Великобританії (1994 р.), запроваджено етичну освіту тощо. Комплексний аналіз звіту, а також досвіду Великобританії і Франції дає змогу зробити висновок, що етична інфраструктура формується в руслі менеджменту людськими ресурсами і в контексті організаційної культури державної служби, ядром якої є морально-етичні цінності.

Особливу роль у впровадженні етичних стандартів відіграє етична освіта державних службовців. Вона повинна бути неперервною і професійно-спрямованою. Цілісне уявлення про зміст і підходи до її здійснення дає Програма міжнародної літньої школи «Етика в управлінні: нові виклики для державних службовців» (Львів, 2000), проведеної відомими фахівцями із США і Польщі. Як свідчить тематика Школи, етика державних службовців розглядається в кількох значеннях: як система, що інтегрує конституційні, організаційні та індивідуальні цінності; як основа нового менеджменту і організаційної культури; як антикорупційний засіб. Останнє значення етики є метою і наслідком реалізації попередніх значень. Тобто етичні знання подаються як органічний елемент професійної діяльності державних

службовців, володіння яким сприяє високій ефективності управлінської діяльності й авторитету службовців у суспільстві.

Професійна етика державних службовців є елементом загальноприйнятої в Європейському Союзі системи управління якістю в державній адміністрації, що отримала назву «Спільної оцінної рамки». Контроль за її дотриманням здійснюється в рамках щорічної оцінки державної служби за базовими показниками ОЕСР/SIGMA:

– правовий статус державних службовців;

– законність, відповідальність та підзвітність державних службовців; неупередженість та чесність державних службовців;

– ефективність в управлінні державною службою і кадровий контроль;

– професіоналізм і стабільність державних службовців; підготовка державної служби до європейської інтеграції .

Таким чином, професійна етика державних службовців у країнах Західної і Центральної Європи розглядається як практичний інструментарій морально-правового регулювання службової діяльності, спрямованої на ефективне виконання професійної ролі на благо громадян і суспільства. Її базовими принципами виступають служіння, законність відповідальність, політична нейтральність і лояльність, чесність, прозорість і відкритість, які представлені в модельному Кодексі поведінки державних службовців, рекомендованому Комітетом Ради Європи. Виконання вимог кодексу забезпечує комплексна етична система.

Таким чином, загальноєвропейські підходи до етики державних службовців – це сукупність принципів, стандартів і механізмів, що вироблені в рамках діяльності інституцій Європейського Союзу, Ради Європи та країн-членів і спрямовані на забезпечення доброчесності, підзвітності, прозорості та відповідальності державних службовців. Ці підходи ґрунтуються на демократичних цінностях, правах людини та верховенстві права,

передбачають розробку етичних кодексів, функціонування спеціальних наглядових інституцій, проведення етичного навчання, впровадження механізмів запобігання конфлікту інтересів і корупції. Спільним для більшості країн є прагнення до формування етичної культури як елемента ефективного публічного управління та довіри до державної служби.

Практичні завдання з реформування державної служби в Україні обумовлюють напрями подальшого дослідження європейського досвіду. Зокрема, актуальним є вивчення практики розробки національного кодексу етики державних службовців і формування етичної інфраструктури державної служби, з'ясування ролі в цьому процесі політичних лідерів держави, осмислення досвіду добору кадрів, їх атестації і кар'єрного просування за морально-професійними якостями, аналіз системи неперервної етичної освіти на робочому місці, методів стимулювання, а також інструментів і процедур, які врегульовують небажану поведінку тощо.

2.2. Етична інфраструктура публічної служби України

У сучасних умовах розбудови правової, демократичної та соціальної держави питання формування і функціонування етичної інфраструктури публічної служби України набуває особливої актуальності. Етика публічного управління є не лише системою моральних орієнтирів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а й визначальним чинником довіри громадян до інституцій влади.

Етична інфраструктура – сукупність інституцій, механізмів і документів, що забезпечують формування, підтримання та розвиток етичної поведінки у публічній службі.

Етична система публічної служби розглядається як цілісне поєднання структурних і функціональних елементів, що взаємодіють задля формування та підтримки етичних стандартів у сфері публічного управління.

А саме:

– законодавче визначення вимог до етики публічної служби;

– наукове обґрунтування проблеми етики публічної служби;

– етичну освіту всіх категорій публічних службовців;

– організацію підвищення кваліфікації з проблем етики публічної служби;

– спеціальні органи, які займаються проблемами етики публічної служби;

– діяльність публічних службовців з самоосвіти;

– етичні кодекси, внутрішні нормативно-правовим акти конкретного державного органу;

– участь громадян та громадських організацій у вирішенні проблеми етики публічної служби;

– діяльність органів влади та місцевого самоврядування із забезпечення етичності поведінки публічних службовців;

– спрямованість корпоративної культури на забезпечення необхідного рівня етики;

– систему оцінки та моніторингу рівня етики публічних службовців; засоби стимулювання етичної поведінки;

– стиль управління, який може спиряти, а може і не сприяти етичності поведінки службовців;

– рівень етики публічних службовців та публічної служби.

Отже, *етична система публічної служби України* – це сукупність морально-ціннісних принципів, професійних норм, правил поведінки та інституційних механізмів, що регулюють діяльність публічних службовців з метою забезпечення доброчесного, прозорого, відповідального й ефективного врядування на основі служіння суспільству та захисту публічного інтересу.

В Україні вирішення проблем етики публічної служби знаходиться в межах повноважень кадрових служб, спеціалістів з питань протидії корупції, Національного агентства України з питань державної служби, але етика публічної служби тільки одне із численних питань, якими займаються ці структури. В Україні формально існують всі складові інфраструктури етичної системи публічної служби. Але жоден з цих елементів не реалізує у повному обсязі свої потенційні можливості щодо забезпечення належного рівня етики публічних службовців. В Україні серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування немає сталих традиції дотримання етичних норм доброчесної поведінки. Подвійна мораль, яка є результатом попередніх етапів соціально-економічного та культурного розвитку країни, впливає як на політичне управління, так і державно-управлінську практику, повсякденне життя людей.

Для України характерними є розбіжність офіційної етики, яку декларують законодавчі документи, з традиційною та корпоративною етикою. У цій тріаді – запровадження законів, які відповідають світовим зразкам, саме просте завдання. Але в Україні етичне законодавство не завжди обгрунтовано змінюється, хоча зараз змістовно воно відповідає поширеним у країнах світу особливостям. Другим за складністю є завдання формування корпоративної культури, яка буде орієнтована на забезпечення необхідного рівня етики публічних службовців. Провідну роль у реалізації цього завдання відіграє формування керівників-лідерів публічної служби, які мають бути прикладом етичної поведінки, можуть сформувати таку систему управління, яка буде відповідати етичним вимогам. Реалізація цього завдання відрізняється в органах державного та місцевого управління. Будь-який орган державного управління є складовою багаторівневої ієрархічної системи, та принципово змінити його можна за умов модернізації всієї системи. У місцевому самоврядуванні кількість ієрархічних рівнів є меншою, та за умов активності

представників громадськості, на певні посади можуть бути висунуті керівники, які здатні до побудови сучасної етичної системи публічної служби.

У формуванні та розвитку ефективних керівників важливу роль може зіграти як самоосвіта так і їх етична освіта. Аналіз навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні свідчить, що навчання з проблем етики обмежується тільки питаннями протидії корупції та значно відрізняється від відповідної роботи в інших країнах. Про недостатню увагу до проблем етики публічних службовців свідчить аналіз освітньо-професійних програм підготовки магістрів публічної служби в Україні. Розгляд проблем етики публічних службовців передбачає тільки тема, присвячена протидії корупції, такої навчальної дисципліни як «Публічна служба» і тільки поодинокі магістратури в країні мають у навчальних планах окрему дисципліну «Етика публічної служби», «Етика в публічному управлінні». На публічній службі в Україні не сформовані традиції організації самоосвіти службовців. Вона відбувається стихійно та спрямована переважно на вивчення змін у законодавстві країни. Проблема організації самоосвіти публічних службовців потребує як теоретичної розробки, так і практичної підготовки керівників публічних службовців до її реалізації.

В умовах України, незважаючи на новації закону «Про державну службу», значною залишається залежність публічного службовця від свого керівника, рівня заробітної платні, суспільних традицій. До цього треба додати, що за оцінками фахівців успішні та прогресивні керівники державного управління складають близько 5% від загальної чисельності управлінців, низькою залишається заробітна платня публічних службовців, ще розповсюдженою у суспільстві є хибна мораль. За такої ситуації вплив освіти на розвиток публічних службовців є обмеженим. Найбільш складним та тривалим є процес формування сучасних традицій побудови суспільного життя на засадах етики. Це стане можливим за умов активного економічного розвитку країни, позбавлення від корупції всіх соціальних інститутів,

організації етичного навчання у всіх складових системи освіти, розвитку інститутів громадянського суспільства.

Сучасна система оцінки діяльності публічних службовців в якості одного із критеріїв передбачає дотримання правил етичної поведінки, але за результатами багаторічного опитування публічних службовців на курсах підвищення кваліфікації, має переважно формальний характер. Широко розповсюдженою є думка про те, що запровадження етичного управління в органах публічної влади спрямоване супроти корупції. Це дійсно так, але є багато ситуацій, не пов'язаних з корупцією, в яких етична поведінка службовця є умовою реалізації самих різних прав громадянина, що необхідно ураховувати під час побудови етичної системи. Не сформовані в країні сталі традиції залучення громадськості до вирішення проблем публічної служби та її етичних проблем зокрема. Як ми зазначали, найбільш яскравим показником стану етики публічних службовців є рівень корупції у тій чи іншій країні. Відомо що за цим показником наша країна у 2017 році знаходилась на 131 місці у світі, а в 2018 р. вже на 120 місці тощо.

Аналіз структури цього рейтингу дозволяє зробити важливий для обґрунтування механізмів вирішення проблеми етики публічної служби висновок: чим виший рівень економічного розвитку країни, тим нижчим є рівень корупції в ній.

Пояснити зв'язок рівня економічного розвитку та етики публічної служби дозволяють дослідження Р. Інглхарта, який очолював всесвітню організацію дослідників цінностей. Дослідження охопило 81 країну (і Україну у тому числі) та показало те, що розвиток економіки визначає систему цінностей людей, а вони визначають діяльність соціальних інститутів. У постіндустріальних країнах соціально активні громадяни, яким притаманні сучасні цінності (свобода, незалежність, самореалізація) складають майже 40%. Такі громадяни вимагають від влади «етичної» поведінки і тому обсяги корупції є обмеженими. У значній кількості індустріальних країн, до яких

відноситься і Україна, переважають інші цінності (гроші, посада, місце в ієрархічній системі), а люди з сучасними цінностями складають незначний відсоток. Демократія у цих країнах є переважно формальною, права людей реалізуються тільки частково та ефективність демократичних інститутів дуже низька, еліти корумповані, вони не звертають увагу на закони, що обумовлює високий рівень корупції. Переважна більшість науковців звертає увагу на важливу роль освіти у вирішенні проблем етики публічних службовців, що не викликає заперечень. Але переоцінювати роль етичного навчання публічних службовців в умовах України недоцільно. Не виправдовуються сподівання на те, що реальна етика публічних службовців може відповідати та відповідає етичним нормам законів та постанов. Плинність кадрів на публічній службі в Україні складає 16 % на рік, що значно знижує вплив освіт на реальний стан етики публічних службовців.

Нині в Україні лише 3-4% публічних службовців мають спеціальну освіту в галузі державного управління. Сукупно навчальні заклади випускають щороку близько 4 тис. магістрів публічного управління, що складає приблизно 1 відсоток від загальної кількості державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Тобто такими темпами ми лише через 100 років зможемо дати спеціальну освіту всім публічним службовцям. Окрім того, у постіндустріальному суспільстві зв'язок освіти та особистості публічного службовця має принципові відмінності від ситуації в Україні.

З’ясовано, що в розвинених країнах в умовах панування цінностей свободи, незалежності, самореалізації залежність публічного службовця від зовнішніх чинників (впливу керівників, рівня оплати праці, негативних традицій тощо) є обмеженою. Вплив освітньої системи на особистість публічного службовця у постіндустріальних країнах трансформується переважно системою внутрішніх цінностей службовця. В умовах, коли внутрішні цінності особистості співпадають з прогресивними суспільними цінностями, вплив освіти на публічного службовця є більш ефективним. А в

умовах України вплив етичної освіти є обмеженим певними бар'єрами. Функцію таких бар'єрів між освітою та службовцем виконують негативні суспільні традиції, поширеність корупції, часто негативний приклад поведінки керівників, незахищеність службовців від свавілля керівників, низька заробітна платня, недостатня сформованість механізмів забезпечення якості діяльності, неналежна організація праці (особливо планування робочого часу), недосконала кадрова політика (добір кадрів, умови проходження служби, несформованість перспектив кар'єрного росту тощо), відсутність дієвої оцінки результатів діяльності. Саме ці бар'єри пояснюють більш низьку ефективність етичної освіти в Україні у порівняння з розвиненими країнами світу.

Важливим чинником розвитку етичної системи публічної служби може стати децентралізація управління, створення територіальних громад. Але їх вплив на стан етики управління може бути неоднозначним. З одного боку, наближення публічних службовців до громадян та більший рівень прозорості їх діяльності буде позитивно впливати на стан етики, а, з іншого боку, обмеженість організаційних ресурсів, спрощення організаційних структур, зменшення кількості працівників може ускладнювати організацію етичного навчання, формування етичної інфраструктури. За таких умов треба шукати нові форми взаємодії магістратур публічної служби, системи підвищення кваліфікації службовців з практичною сферою державного управління. Щодо побудови етичної системи місцевого самоврядування у нагоді може бути наприклад, досвід США.

!!! Складність системи етики публічної служби обумовлює необхідність узгоджених дій на трьох рівнях: державному, регіональному, рівні окремих органів публічної служби.

На державному рівні необхідно забезпечити:

- Розширення обсягу підготовки магістрів публічної служби.

- Введення до стандартів підготовки магістрів публічної служби навчальної дисципліни «Етика публічної служби».

- Запровадження підрозділів, які б спеціально займалися питаннями координації роботи з професійної етики публічних службовців.

- Видання літератури з проблем етики публічної служби, запровадження етичних випусків часописів, конференцій.

- Розробку методик оцінки рівня етики публічної служби.

- Організацію моніторингових досліджень рівня етики публічної служби.

- Розробку семінарів, тренінгів, проблемних та ігрових ситуацій для системи підвищення кваліфікації з проблем етики публічної служби.

- Підвищення оплати праці публічних службовців, розвиток зв'язку оцінки публічних службовців з рівнем оплати праці та їх матеріальним та моральним заохоченням.

- Запровадження етичного навчання в усіх ланках системи освіти країни.

- Сприяння розвитку лідерства на публічній службі.

- Розробку Типового кодексу честі посадової особи місцевого самоврядування. Формування етичної системи місцевого самоврядування.

- Забезпечення виконання антикорупційними органами своїх функцій.

- Розвиток механізмів взаємодії громадянського суспільства з державними інститутами, що дозволить ефективно впливати на стан етики публічної служби.

- Посилення інституту адміністративної та дисциплінарної відповідальності публічних службовців за порушення етичних норм.

- Підвищення якості підготовки керівного складу публічної служби.

- Створення, з урахуванням досвіду розвинених країн, механізму захисту прав публічних службовців.

На регіональному рівні необхідно забезпечити:

- Організацію підвищення кваліфікації з етики публічної служби.

- Залучення громадських організацій до вирішення проблем етики публічної служби, створення громадських комісій з питань етики.

- Організацію узагальнення та пропагування досвіду побудови етичної системи окремих органів публічної служби.

- Доведення до відома громадян через засоби масової інформації фактів злісного порушення етичних норм і прийнятих за ними заходів відповідальності.

- Формування позитивного іміджу публічної служби.

- Розвиток прозорості публічної служби.

- Створення чіткого механізму розгляду звернень громадян з питань порушення правил поведінки посадовими особами.

На рівні окремих органів публічної служби необхідно забезпечити:

- Організацію самоосвіти публічних службовців з проблем етики.

- Організацію неформальної оцінки публічних службовців з урахуванням етичних критеріїв.

- Організацію наставництва та сприяння адаптації публічних службовців.

- Конкретизацію посадових обов'язків з урахуванням етичних аспектів поведінки публічних службовців.

- Розвиток корпоративної культури, запровадження корпоративних кодексів, ритуалів, розвиток традицій органів публічної влади.

- Розвиток зв'язку оцінки публічних службовців з рівнем оплати праці та їх матеріального та морального заохочення.

- Прозорість процедур прийому та звільнення публічних службовців.

Отже, питання етики публічної служби є багатогранним, комплексним і системним, і його неможливо вирішити шляхом застосування лише окремих механізмів. Однією з ключових передумов успішного розв'язання цієї проблеми є динамічний економічний розвиток держави. Етичність публічної служби нерозривно пов'язана з її ефективністю, орієнтацією на стандарти якості управління та фокусом на задоволення потреб громадян. У цьому контексті формування етичної культури публічної служби виступає не лише

важливою складовою її розвитку, а й інструментом підвищення загальної ефективності управління. Вирішення окреслених проблем потребує системного, комплексного підходу та одночасних дій. Для цього необхідна скоординована політика зі створення етичної системи публічної служби на трьох рівнях: національному, регіональному та в межах окремих державних і муніципальних установ.

2.3. Етична система територіальної громади

У червні 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв 24 розпорядження щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей. У результаті в країні створено 1469 спроможних територіальних громад (ТГ). Але новостворені громади не стануть автоматично спроможними до стрімкого розвитку.

У цьому контексті важливим напрямом досягнення ефективності функціонування територіальних громад є не лише належна організація роботи працівників, але й побудова діючої моделі співпраці між владою та громадянами із дотриманням законності та етичних норм. Сьогодні для ефективного виконання своїх посадових обов'язків недостатньо бути лише професійно підготовленим співробітником, а необхідно дотримуватися доброчесної службової поведінки, не допускати перевищення своїх повноважень, а це можливо лише за умови наявності стійких етичних переконань та їх дотримання у професійній діяльності. Людина (мешканець, працівник громади) є ключовою складовою будь-якої системи, ефективність функціонування якої залежить в першу чергу, від особистих якостей (доброчесності, лояльності, сумлінності тощо), саме вони обумовлюють сформованість компетенцій, активність, патріотичність, ефективність діяльності. Отже, особливого значення набуває етична складова цього процесу, оскільки є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації.

Втім, порушення зазначених принципів є підставою щодо притягнення до відповідальності, тому як, ці положення є частиною антикорупційного законодавства. Так, у Законі України «Про запобігання корупції» міститься посилання щодо принципів етичної поведінки та низки моральних норм, якими зобов'язано додержуватися державним службовцям, встановлено загальні вимоги до поведінки осіб, якими вони повинні керуватися під час виконання своїх службових повноважень.

Таким чином, зрозумілим є те, що корупція відноситься до сфери суспільної та особистої етики поведінки, тобто вирішення проблеми корупції вбачається саме у формуванні моральних якостей. Такий підхід застосовується в США, де всі державні службовці двічі на рік проходять навчання з проблем моралі. Варто зазначити, що антикорупційна стратегія США включає розробку і впровадження так званої адміністративної моралі, що представляє собою етичні та дисциплінарні норми, якими повинні керуватися посадові особи всіх гілок державної влади.

Але аналіз сайтів громад свідчить, що етичній складовій діяльності територіальних громад приділяється надто мало уваги (відсутня інформація щодо результатів оцінювання, пропозицій, коментарів того, що відбувається; відсутні плани роботи із висвітленням пріоритетних напрямків навчання на поточний рік тощо). Загалом рівень оприлюднення наявної інформації на офіційних сайтах громад є невисоким.

Специфіка професійної діяльності державних службовців полягає в тому, що вона є різновидом управлінської діяльності, яка здійснюється в рамках держави як правового інституту суспільства. Головна риса моральної держави, полягає в тому, що вона діє справедливо. Держава служить усьому суспільству, тому вона повинна поводитися зі своїми громадянами як із рівними перед законом, забезпечувати умови, в яких вони можуть безпечно взаємодіяти, не допускати завдання шкоди однією особою (групою) іншій особі чи групі осіб.

Професійна діяльність, об’єктом якої стають живі люди, утворює складну систему взаємозумовлених моральних стосунків.

До цієї системи належить перш за все: ставлення спеціалістів до об’єкта праці (службовець – громадянин); ставлення спеціаліста до колег (держслужбовців між собою); ставлення спеціаліста до суспільства, держави (призма професійної діяльності, активність, громадянська позиція тощо); ставлення спеціаліста до себе (активність у саморозвитку); ставлення спеціаліста до праці (відповідальність, креативність, самостійність тощо).

Отже, від рівня сформованості моральних якостей людей значною мірою залежить якість виконання своїх професійних обов’язків, ефективність діяльності, мікроклімат організації, окремих структурах, зокрема територіальної громади, а також відчуття щастя працівниками та мешканцями. Втім у довгостроковій перспективі це сприяє гармонізації діяльності та сталому розвитку територіальної громади.

У зв’язку з цим, аналіз стану етичної системи територіальної громади є умовою врегулювання морально-етичних засад та подальшого її розвитку. Та безумно, етична складова ТГ потребує підтримки, аналізу слабких аспектів для концентрації уваги у найбільш проблемні та важливі.

Етична система територіальної громади має певні структурні компоненти:

– етика керівного складу ТГ;

– етика працівників ТГ;

– етика громадян, та певних груп громадян;

– етика окремих структурних підрозділів, установ, фірм, громадських організацій;

– етика окремих населених пунктів.

Для аналізу стану етики важливо ураховувати структуру етики окремої людини:

– ставлення до інших;

– ставлення до роботи, виконання своїх обов'язків;

– ставлення до себе;

– ставлення до держави.

Перелічені складові можна розглядати як критерії оцінки стану етики людини. Але ці загальні критерії треба конкретизувати відповідно особливостей різних груп людей. *Так, керівників ТГ треба оцінювати на основі наступних критеріїв:*

– шанобливе ставлення до громадян;

– шанобливе та вимогливе ставлення до підлеглих;

– відповідальне ставлення до своїх обов'язків, виконання посадових функцій з позиції їх змісту та етичних засад;

– патріотичне ставлення до держави;

– активне, об'єктивне, вимогливе ставлення до себе.

Опосередкованими показниками сформованості етичної системи ТГ є:

– рівень розвитку громади та її основних сфер життєдіяльності;

– задоволеність громадян станом справ у громаді;

– наявність корупційних проявів;

– активне ставлення громадян працівників до проблем ТГ, регіону, країни;

– активна участь у вирішенні проблем ТГ, регіону, країни;

– наявність конфліктних ситуацій, які негативно впливають на вирішення наявних проблем;

– традиції суспільного життя, які панують в громаді;

– участь громадян у виборах;

– використання державної мови відповідно до наявних вимог (шанобливе ставлення до державних символів України);

– наявність нормативних документів ТГ, які регламентують вирішення етичних проблем;

– наявність заходів із різними категоріями мешканців та працівників, які сприяють формування моральних норм;

– розвиненість волонтерської діяльності;

– розвиненість заходів щодо захисту середовища;

– участь різних категорій мешканців та працівників у державних святах;

– розподілення обов’язків між громадянами та місцевої влади (делегування повноважень);

– наявність методичної підтримки розвитку етичних засад та проведення щорічної конференції з етичних питань, з метою розповсюдження позитивного досвіду, актуалізації цього питання із залученням викладачів закладів вищої освіти. Науково-практичні конференції можуть відбуватися як на базі освітнього закладу так й на території зацікавлених громад різних регіонів України.

Керівники територіальних громад мають усвідомлювати, що за більшістю проблем, які виникають, можна побачити недостатній рівень сформованості моральних якостей працівників та мешканців.

У зв'язку з цим, важливо з'ясувати рівень сформованості моральних якостей працівників та громадян. Для цього можуть використовуватися різні методи, за допомогою яких можна а також з’ясувати існуючий клімат, визначити потреби та очікування кожної із сторін. Найбільш поширеним серед них є *опитування,* яке можна провести як онлайн, так й офлайн.

Варіанти опитування мешканців громади можуть бути різними. Частіше всього питання з моральних аспектів можуть бути частиною опитування з більш загальних проблем розвитку ТГ. Респондентів можна просити оцінити наскільки часто, не дуже часто, постійно бувають випадки зневажливого ставлення працівників ТГ до громадян. За необхідності, можна просити оцінити і кожного працівника за цима параметрами.

Також можна просити оцінити рівень готовності працівників територіальних громад до виконання своїх обов'язків та готовність нести відповідальність за свою роботу (це характеризує активне ставлення до себе, бажання самовдосконалюватися та наявності внутрішньої готовності нести відповідальність перед собою, людьми і державою).

Опитування працівників можна проводити з метою оцінки керівників територіальних громад. Ініціаторами такого опитування може бути рада

громади, громадські організації. Оцінці можуть підлягати наступні параметри: сформованість компетентностей, необхідних для керівної діяльності; ставлення до громадян; ставлення до підлеглих; об'єктивність; активність у саморозвитку; відповідальність; патріотичність; володіння державною мовою; здатність працювати у команді (взаємодіяти у ході виконання обов'язків відповідно етичних вимог) тощо.

Наступним методом отримання інформації є *оцінювання працівників* керівної ланки громади. Таке оцінювання вже багато років поширене на державній службі. Воно проводиться за певними критеріями та передбачає щорічну оцінку результатів роботи, процесу роботи та особистих якостей працівника. Для цього використовують оцінку та самооцінку за визначеними критеріями. Важливо щоб серед цих критеріїв були етичні аспекти діяльності (ставлення до громадян, колег, керівників, себе, роботи, держави тощо). Але часто така система оцінки функціонує формально.

Зробити систему оцінки працівників більш ефективною можна за умов поєднання ключових факторів та розгляду її не як одиничну справу, а як ключовий елемент кадрової роботи, а саме:

- пов'язувати її з підвищенням кваліфікації працівників;
- пов'язувати її з кар'єрним просуванням працівників по службі;
- пов'язувати її з рівнем оплати праці та засобами заохочення;
- пов'язувати із добором, прийняттям на роботу;
- забезпечення гнучкості, врахування змін ситуації в ТГ;
- забезпечення дотримання етичних засад та запобігання конфлікту інтересів керівником (власний приклад щодо соціальної відповідальності);
- організація системного, безкоштовного навчання (проведення семінарів, конференцій, круглих столів, зокрема за необхідністю індивідуальних консультацій експертів з проблематики). Важливим у цьому напрямі є забезпечення впевненості у співробітників в тому, що викладач

(тренер, супервізор) є компетентним у цій сфері. Тому як, це напряму впливає на мотивацію працівників до навчання.

Врахування і поєднання зазначених факторів забезпечує об'єктивний підхід до працівників та ініціює кожного до виконання своїх обов'язків усвідомлено дотримуючись етичних засад.

Одною з умов виконання радою громади своїх функцій є оцінка роботи окремих членів ради. *Критеріями оцінки можуть бути наступні характеристики:*

- наявність важливих для розвитку ТГ пропозицій;
- відвідування засідань ради;
- наявність запізнень на засідання ради;
- ставлення до колег, керівників ради;
- участь у підготовці рішень;
- знання стану справ у ТГ;
- участь у обговоренні питань на засіданнях ради, висвітлення свого ставлення до певних питань (не лише демонстрація участі в обговоренні, але й донесення своєї думки та громадян);
- участь у роботі комісій ради;
- вчасне виконання завдань.

Одним із доступних методів отримання інформації є *спостереження.* Спостереження є елементом повсякденного життя керівників громади, але воно може дозволити отримати інформацію про моральний стан ТГ, якщо керівник чітко усвідомлює мету спостереження, за якими фактами життя треба спостерігати, як фіксувати отриману інформацію, як її узагальнювати, які рішення на основі цієї інформації можна прийняти.

Розглянемо приклади ситуацій, за якими можна спостерігати:

- як мешканці реагують на пропозиції взяти участь у загальних зборах, чи є відмінності у такий реакції у різних населених пунктах;

– як мешканці реагують на пропозиції взяти участь у волонтерській діяльності, суботниках, екологічних акціях;

– як мешканці реагують на надзвичайні ситуації, чи мають бажання надавати допомогу іншим;

– як мешканці реагують на пропозиції виконувати певні громадські функції та нести відповідальність за їх виконання;

– як мешканці беруть участь у виборах, державних святах;

– як мешканці ставляться один до одного;

– як ставляться мешканці до працівників громади, чи відрізняється таке ставлення до різних працівників;

– як мешканці реагують на пропозиції щодо підвищення своєї обізнаності з політичних, соціально-економічних питань.

Отримати необхідну інформацію дозволяє *аналіз матеріалів Інтернету* щодо життєдіяльності територіальних громад. Сайт громади має дозволяти розміщати тим, хто бажає, інформацію з пропозиціями, відкриття неетичної поведінки працівників (результатами оцінювання). Зокрема, коментарями того, що відбувається, висвітлення та роз'яснення поточних проблем з цього питання. На нашу думку, доцільно виокремити рубрику на сайті громади на якій буде розміщуватися подібна інформація. Крім того, є сенс за допомогою сайту інформувати громадян про певні проєкти, законодавчі процедури, реформи, проведення вебенарів тощо. Але важливо, щоб розміщена інформація була підготовлена так, щоб вона легко сприймалася, була зрозумілою кожному.

Сайт громади має надавати можливість проводити опитування громадян і таким чином заощаджувати кошти та проводити автоматичну обробку результатів. Високий рівень компетентності керівника дозволить йому за цією різнобічною інформацією побачити моральні аспекти діяльності та визначити нагальні завдання з розвитку етичної системи територіальної громади.

Бажано піддавати такому аналізу і книгу звернень громадян. Періодично керівники громади мають аналізувати інформацію щодо правопорушень на території громади.

Одним із методів отримання етичної інформації є *експеримент* – цілеспрямоване створення життєвої ситуації, яка дозволяє отримати необхідну інформацію. Наприклад – запропонувати мешканцям певної вулиці вийти на прибирання снігу, запропонувати працівнику залишитись після роботи для виконання термінової справи, запропонувати працівнику виконати роботу, яка виходить за межі його повноважень, запропонувати працівнику делегувати певні свої повноваження, запропонувати фермеру надати допомогу в організації більш якісного харчування дітей дитячого садка тощо.

Але для того щоб вихідні дані якісно проаналізувати та інтерпретувати, керівника територіальних громад слід розглянути необхідність налагодження взаємозв'язку з науковцями, експертами відповідної сфери.

Таким чином, сьогодні для успіху територіальних громад не достатньо лише наявності активних громадян, керівників-лідерів, працівників-професіоналів, ці складові набувають значення за умов сформованості моральних якостей кожного з них. Втім високий рівень сформованості моральних якостей людини (мешканця, працівника громади) та усвідомленої готовності нести відповідальність за свою роботу перед людьми і державою – є запорукою запобігання проявів корупції у процесі виконання працівниками службових обов'язків. Але важливо забезпечувати розвиток етичної складової як працівників, так й місцевого населення. Тому, інформація отримана за допомогою описаних методів має сенс, якщо керівники громади чітко усвідомлюють, які можна вжити заходи для розвитку етичної системи територіальної громади та її окремих членів.

2.4. Ціннісно-етичний вимір протидії корупції в умовах євроінтеграційних процесів

Перегляд питання професійних та етичних стандартів державної служби особливо актуальний з огляду на процес інтеграції європейських цінностей до системи державної служби України. Нова редакція Закону України «Про державну службу» декларує принципи державної служби, які ціннісно відповідають аналогічним принципам Європейського Союзу. Крім того, слід зазначити, що Європейський омбудсмен виокремив принципи державної служби, які застосовуються до всіх працівників установ ЄС. та визначає такі основні принципи як служіння ЄС та його громадянам, доброчесності, об'єктивності та прозорості, неупередженості та справедливості.

Затвердження цих цінностей у Кодексі належної адміністративної поведінки як на інституційному, так і на індивідуальному рівні – достатньо складний процес, який потребує великої уваги та кропіткої роботи всього суспільства. Інтеграція цих цінностей на рівні парламентської адміністрації є принциповим кроком на шляху до ствердження принципів «доброго врядування» в Україні, регулювання поведінки посадових осіб, попередження корупційних проявів, забезпечення вірного служіння Українському народові зокрема.

У свою чергу, доказовим є той факт, що корупція роз'їдає моральні основи кожного суспільства, порушує соціальні та економічні права вразливих верств населення, підриває демократію та верховенство права, яке є основою кожного цивілізованого суспільства. Проте нині в європейській спільноті подолання корупції в Україні вважається провідною умовою подальшої інтеграції країни до ЄС та розвитку української держави, що й підкреслює актуальність проблематики, вимагає більш поглибленого вивчення системи професійної ціннісної орієнтації державних службовців.

На наше переконання, інструменти протидії корупції необхідно досліджувати на державному рівні та на рівні формування особистості. Тому,

невипадково етичним цінностям державного службовця надають таке значення, як українські вчені, політики, громадські діячі, громадяни, так і представники міжнародної спільноти.

В Україні питання виникнення і запобігання корупційних проявів, висвітлення корупції як найбільш небезпечного негативного соціального явища, етичний аспект зокрема ґрунтовно розглянуто в працях: Н. Оленцевич, О. Фоміної, І. Карабаза, Т. Кожухова**,** С. Лазаренко, К. Бабенко, М. Михненко, О. Руснака, А. Мудрова, Є. Хрикова та ін. Слід відмітити навчальний посібник «Запобігання та протидія корупції», монографію «Правопорушення, пов'язані з корупцією: адміністративно-правові засади протидії», де ґрунтовно досліджуються поняття та ознаки корупції, розкрито законодавчу базу, що регулює адміністративну відповідальність за правопорушення, пов'язані з корупцією, зокрема регламентацію відповідальності за правопорушення, пов'язані з корупцією в законодавстві зарубіжних держав. Окремої уваги потребує серія університетських модулів щодо висвітлення доброчесності та етики. Серія модулів UNODC з доброчесності та етики пропонує 14 модулів, присвячених низці основних питань у цих двох галузях. Це містить такі питання: загальнолюдські цінності; етика й суспільство; важливість етики в державному та приватному секторах; різноманіття і плюралізм, поведінкова етика; етика та гендерний мейнстримінг. Модулі до того ж ілюструють, як доброчесність й етика пов'язані з критично важливими сферами, такими як медіа, бізнес, право, державна служба та різні професії. Серед зарубіжних фахівців відмітимо І. Гарсіа-Санчеса, Л. Родрігес-Домінгеса і І. Гальего-Альвареса, які в своїй праці висвітлили реальний вплив етичної складової на вирішення етичних проблем у публічній сфері.

Принцип служіння народові – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців. Але ідея служіння народові поєднана з основними принципами державної служби нашої країни, а саме: верховенства права; законності;

професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності, які прописано в Законі України «Про державну службу» (Стаття 4).

Тому, якщо говорити щодо ціннісної складової громадянської компетентності, то вона передбачає об'єктивацію певних цінностей у посадових осіб, зокрема: повага до прав, віросповідання і свобод інших людей; компромісність; патріотизм; повага до Конституції України, символів державності; почуття обов'язку; толерантність; прагнення до співпраці; виражена особиста активність; позитивне ставлення до виконання громадянського обов'язку, суспільного значення і соціальних наслідків власної активності чи пасивності.

Цінностями демократично орієнтованої державної служби є солідарність, справедливість, життя та гідність людини, повага до неї тощо. Принципами діяльності державного службовця в країнах демократії стає пріоритет суспільного блага, верховенство права, чесність, повага, цінування загальновизнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо. Звідси, етичні вимоги до державних службовців достатньо значущі, оскільки вони є невід'ємною частиною програми соціального управління, урахування морально-психологічного рівня розвитку суспільства, які впливають на виконання управлінського рішення, тобто на ефективність державної служби загалом.

При цьому, на думку науковців, регулювання службової поведінки чиновників на морально-ціннісному рівні й жорсткий контроль за дотриманням ними високих етичних стандартів – необхідні умови для реального підвищення якості державного управління, соціальної ефективності держави в цілому й, у підсумку, підвищення стосовно до нього рівня довіри. Значне збільшення уваги до проблематики адміністративної етики – один із

провідних векторів реформування. Але, без етичного компонента, будь-які адміністративні реформи мають мало шансів на успіх.

Згідно з цим, етичний компонент, а саме, морально-ціннісну орієнтацію посадовців, дотримання ними професійно-етичних принципів, норм поведінки справедливо можна вважати одним із центральних складових у створенні нової моделі держслужби. Цікавою є скандинавська модель боротьби з корупцією, у якій поширений корпоратизм. Сутність якого полягає в тому, що різні групи населення лобіюють свої інтереси перед політиками, а ті – розподіляють ресурси відповідно до потреб населення. На наше переконання, це гідний приклад, який корисно взяти до уваги. Проте, дуже важливо зберігати незалежність антикорупційних органів від виконавчої влади, щоб вони не перетворювалися на інструмент політичної боротьби. Сьогодні українськими та зарубіжними науковцями підкреслюється, що варто звертати увагу на локальні можливості, де громадяни можуть впливати на розподіл ресурсів, які зараз стрімко розвиваються завдяки децентралізації. Як правило, у місті чи в територіальній громаді на сайті є інформація і про місцеві ініціативи, і про бюджети участі. Варто групуватися з людьми, які мають схожі пріоритети та інтереси для того, щоб їх відстоювати та впливати на локальну політику прозорими й чесними методами.

Загальноприйнятою у світі є думка, що етика має бути інтегрована в повсякденне управління державною установою та її керівники повинні бути зобов’язані просувати етику у своїх організаціях. Особливо важливо керівникам забезпечити практичне регулювання поведінки службовців у ситуаціях, коли офіційні правила суперечать поширеним у суспільстві традиціям, що особливо важливо в країнах з високим рівнем корупції. Проте, на думку О. Гус та О. Койдель, якщо звести корупцію до поведінки окремої особи (це працюватиме в країнах, де корупція – це скоріше виняток із правил), то найкращі способи – це підвищення прозорості (щоб бачити порушення) та

покарання. Отже, коли ми розуміємо, який тип корупції переважає в суспільстві, то можна обрати інструменти боротьби з нею.

За результатами опитування очевидно, що корупція проявляється в усіх сферах людської діяльності – як у приватному, так і в державному секторах. Утім, саме державна корупція є результатом аморальної та неетичної поведінки політиків і державних службовців. Першочергово це через низький рівень моральної вихованості; незнання моральних цінностей; незнання конституційних, політичних, економічних і соціальних принципів; незнання принципів доброго врядування та доброго державного управління.

Спираючись на окреслене вище, до перспективних напрямів розвитку етичних цінностей державних службовців, зокрема етичної системи публічної служби України, відносимо:

– розвиток законодавчої бази, яка регламентує етичні питання та спрямована на запобігання корупції;

– забезпечення пріоритету загальної етики державних службовців над професійною етикою;

– отримання відповідної освіти, зокрема підготовка зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». До речі, зарубіжні партнери наразі надають фінансову підтримку Україні зокрема для реформ та модернізації державних структур, включно – системи державної служби. Цей аспект охоплює навчання, тренінги та інші заходи, спрямовані на підвищення професійної майстерності державних службовців і формування в них високих стандартів етики та моралі;

– якісне підвищення кваліфікації, що базується на потребах (вони мають бути визначені на основі річного оцінювання). Зокрема, використання інституту наставництва;

– видання літератури, аналітичних матеріалів, звітів із проблем етики державної служби тощо;

– запровадження підрозділів, антикорупційних інститутів, які б цілеспрямовано займалися питаннями координації роботи з професійної етики державних службовців, етичного навчання тощо;

– установлення діалогу з суспільством, бізнесом, зацікавленими сторонами, закладами освіти тощо;

– запровадження громадських комісій з етики, які розглядають питання, пов'язані з порушеннями етики державних службовців;

– організація та проведення тестування щодо визначення рівня знань із професійної етики й етикету державного службовця з достатніми повноваженнями;

– удосконалення системи атестації державних службовців;

– запобігання професійній деформації особистості державних службовців (виявлення схильності до професійної деформації, проведення системного комплексу профілактичних заходів щодо запобігання проявів професійної деформації тощо);

– ефективна система відбору на державну службу, урахування етичної складової кандидата зокрема;

– міжнародний обмін досвідом. Участь у міжнародних семінарах із метою об'єднання провідних дослідників, практиків, політиків для вивчення інноваційних підходів до аналізу та боротьби з корупційними проявами. Залучення зарубіжних фахівців задля розвитку морально-етичної складової, розвитку правової свідомості посадових осіб і громадян, популяризації етичного розвитку тощо;

– організація та проведення спільних заходів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності громадян щодо етичних цінностей, ознайомлення зі стандартами етичної поведінки, обговорення проблемних питань тощо. Утім, це не виключає додатково організовувати та проводити зустрічі з колегами (конференції, семінари, круглі столи).

Тому, для зміцнення та підтримки етичного середовища важливо, щоб співробітники мали безпечний простір і структурований процес для обговорення етичних питань, щоб їх заохочували ділитися різними інтерпретаціями, слухати та розуміти аргументи інших щодо застосування певних цінностей і правил, обговорювати потенційні наслідки рішень, відчувати себе причетними та почутими, відчувати консенсус, що виникає (або, принаймні, розуміти позиції та занепокоєння інших), і мати відчуття, що більш відповідальні рішення виникають наприкінці.

Як вже було вище зазначено, складність системи етики публічної служби зумовлює необхідність узгоджених дій на трьох рівнях: державному, регіональному, рівні окремих органів публічної служби. Проте, додатково важливо виокремити індивідуальний рівень (рис. 1), що складатиме систему формування і зміцнення цінностей та етичних норм особистості, яка передбачає забезпечення певної низки дій.

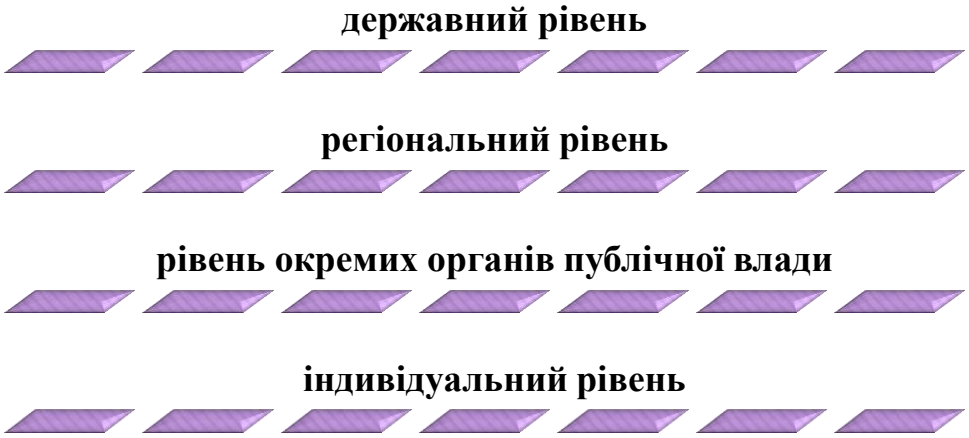


Рис. 1. Рівні етичної системи публічної служби

Утім реалізація завдань у межах окреслених рівнів потребує комплексного й системного підходу, а головне – подолання імітації діяльності з побудови етичної системи публічної служби та антикорупційної політики зокрема.

Отже, одним із пунктів Плану дій щодо членства України в НАТО є подолання корупційних проявів у державному секторі, але в сучасній соціально-політичній ситуації корупція перетворилася на провідний чинник, який гальмує цей процес, зрештою – і розвиток України. Тим паче, під час активної фази воєнних дій, захисту територіальної цілісності питання згуртованості, співпраці, комфортного професійного спілкування, ефективної взаємодії влади та суспільства актуалізуються та є вкрай важливим елементом. Тому стратегічним завданням у вирішенні цього питання є перехід від наявної парадигми – до розробки більш ефективних підходів щодо боротьби з корупцією, розвитку демократичних цінностей.

До того ж варто підкреслити, що моральні цінності мають відповідати сучасним викликам, слугувати основою для етичної поведінки як посадовців, так і громадян та формувати основу для некорумпованого державного управління, сприяти євроінтеграційному вектору розвитку нашої держави.

2.5. Етичні кодекси в системі публічної служби та інші інструменти протидії корупції

Євроінтеграційні процеси вимагають від країни-кандидата внесення змін у політичну, економічну, правову та соціальну сферу. До того ж, необхідним є запровадження антикорупційних заходів, можливих інструментів забезпечення доброчесності в цій галузі, створення прозорих механізмів контролю за діяльністю державних службовців, забезпечення співвідношення професіоналізму й моральності, зміцнення ролі етичних кодексів зокрема. Тому за сучасних умов, у воєнний період, потреба в кодифікації, формалізації правил поведінки державних службовців в Україні зросла більш ніж раніше, коли персонал у достатньо стабільній ситуації виконував покладені на нього службові повноваження та дотримувався ціннісних орієнтирів.



Успішна стратегія боротьби з корупцією, повинна бути глобальною і підтримуватися усіма зацікавленими сторонами, особливо тими, хто несе найбільшу відповідальність. Її основами повинні бути попередження, освіта та правоохоронні дії. Кожен з цих елементів є суттєвим, однаково важливим і таким, що доповнює інші. У цьому контексті кодекси поведінки мають значення для всіх трьох елементів стратегії. Їх головний внесок стосується підвищення рівня правової освіти та попередження злочинів, але є у них також правоохоронні аспекти. Вони можуть бути ефективними при зміні етичного клімату як у державному, так і у приватному секторах.

Враховуючи велику кількість завдань, що їх виконує сучасна державна адміністрація, персонал якої неоднорідний за походженням та соціальним складом, потреба у кодифікації правил поведінки зараз більша ніж раніше, коли більш однорідний персонал виконував подібні функції і дотримувався подібних ціннісних орієнтацій.

Особливі статути державної служби слід брати до уваги, коли обговорюються кодекси поведінки, зокрема, коли кодекси треба використовувати, між іншим, як спосіб боротьби з корупцією. Державна служба вимагає чесності від державних службовців. Вони знаходяться не лише на службі у керівництва у вузькому розумінні, але й повинні виконувати свої обов'язки як службу суспільству з цілому. Тому вимоги до державного службовця до деякої міри відрізняються від вимог до найманого працівника приватного сектору.

Особливого розгляду потребують вищі щаблі цивільної служби і члени керівних, органів, які в той же самий час можуть бути обраними представниками, а можуть ними не бути. Ці категорії можуть вимагати особливих правил стосовно їх чесності та інших аспектів. Треба зазначити, однак, що кодекс поведінки не може замінити статутного права у питаннях статусу державних службовців.

Етичні вимоги до державних службовців дуже важливі, тому що вони є невід'ємною частиною програми соціального управління, тому врахування морально-психологічного рівня розвитку суспільства впливає на виконання управлінського рішення, тобто на ефективність державної служби.
Моральні цінності і норми, що стосуються державної влади, її інститутів (державної служби), являють собою у сукупності етику державного управління.

Етика державного управління – це нормативна основа державно-владної діяльності, що торкається таких основних проблем управління: справедливий соціальний устрій суспільства і держави, взаємні права та обов'язки керівників і громадян, фундаментальні права людини і громадянина, розумне співвідношення свободи, рівності й справедливості.

Проблему співвідношення етики і управління вперше поставив Н. Макіавеллі. Він розробив особливе політичне мистецтво створення твердої державної влади будь-якими засобами, не зважаючи на жодні моральні принципи: «мета виправдовує засоби». Проте в управлінні суспільством центральне місце посідає людина, тому не можна ігнорувати те, що можна позначити поняттям «людський вимір».

Функціонування сучасного державного апарату неможливо уявити без раціонально розроблених, твердо встановлених і обов'язкових формальних правил, без строгої професіоналізації механізму управління. Інструментом і одночасно результатом такої професіоналізації, зокрема, стали державні службовці, діяльність яких ґрунтується на принципах професійної компетентності, ієрархії і спеціалізації функцій. У даному контексті, природно, виникає питання про співвідношення професіоналізму і моральності.

Безумовно, державний службовець несе особисту відповідальність за свої дії. Така відповідальність припускає наявність у суб'єкта цієї відповідальності власних морально-етичних позицій і переконань. З цього

погляду професіоналізм і ефективність діяльності державного службовця і є показником його моральності, вірності своєму професійному покликанню і боргу.

Дуже важливо, щоб морально-етичний аспект в управлінні відповідав правовому аспекту. У даному разі дуже складно не допустити перегину в який-небудь один бік: професіоналізм на шкоду моральності, і навпаки, моральні основи на шкоду правовим засадам. Підпорядкування права моральності з погляду юридичного порядку означало б прагнення до насильницького насадження справедливості і добра і могло б привести до всевладдя держави (наприклад, досвід тоталітаризму, де політика цілком була підлегла ідеології, що претендувала на примусове щастя для всіх людей).

Державний службовець у своїй діяльності стикається з проблемою співвідношення справедливості та ефективності, волі та рівності.

Влада повинна завжди відчувати, що її контролюють, -- головний принцип діяльності чиновників. На особу, яка виконує службу для уряду, покладається величезна суспільна довіра, тому що ця служба дає широкі можливості для зловживань. Приходячи на державну службу, працівник робить свідомий вибір і погоджується на суворе обмеження як у публічній, так і у приватній діяльності. Чим вище посада, тим більше обмежень.

Проступок державного службовця – це дія (бездіяльність), що ганьбить честь і гідність державного службовця, що несумісно з високим званням державного службовця й унеможливлює подальше виконання ним своїх службових повноважень (навмисне порушення закону, порушення державним службовцем даної ним присяги, несумлінність у виконанні своїх обов’язків, що спричинили негативні наслідки, грубе порушення загальноприйнятих норм і правил поведінки).

Залежно від виду державної служби до загальноприйнятих моральних норм поведінки державного службовця додаються спеціальні норми кодексу честі, наприклад: етичні вимоги, що висуваються до суддів, військових,

дипломатів, порушення яких можуть спричинити дисциплінарну відповідальність: догану, звільнення, пониження на посаді тощо.

Весь світовий досвід дає досить прикладів того, що ефективне функціонування будь-яких сфер життєдіяльності вимагає конкуренції. Разом з тим, будь-яка суспільно-політична система, будь-який режим не можуть тривалий час існувати без легітимізації, яка, у свою чергу, не може існувати хоча б без видимого дотримання елементарних норм справедливості. В основі права лежить моральність. А через те що державна служба функціонує на основі норм права, тому і професійна діяльність державного службовця безумовно ґрунтується на моральних нормах. Таким чином можна зазначити, що державна служба як культурний інститут це такий рівень розвитку системи державної служби, в якому компетентність, професіоналізм, моральні принципи державних службовців мають втілювати цей рівень, створювати умови для її найефективнішого впливу на реальне життя громадян.

Кодекси поведінки й кодекси етичних норм часто помилково використовують як взаємозамінні. Ті й ті створені з метою заохотити певні форми поведінки виборних представників чи працівників. Тоді як етичні стандарти покликані надавати керівництво щодо цінностей і вибору, що впливає на ухвалення рішень, стандарти поведінки вказують на те, яка конкретна дія прийнятна, а яка – ні. Однак кодекси етичних норм і кодекси поведінки регулюють поведінку по-різному. Етичні рекомендації зазвичай загальніші та неконкретизовані. У них окреслено низку цінностей і принципів, які мають допомогти виборним представникам чи працівникам робити незалежні судження під час своєї діяльності. Натомість кодекси поведінки окреслюють конкретну поведінку й практично не вимагають власного судження: ваша поведінка або правильна, або ні

У країнах Європейського Союзу стандарти поведінки державних службовців містяться у спеціальних актах, які отримали загальну назву — Кодекси поведінки державних службовців. Залежно від країни, ці кодекси

можуть мати різні назви (наприклад «Етичний кодекс», «Правила етичної поведінки» «Стандарти поведінки державних службовців» тощо.

Положення Кодексів поведінки державних службовців умовно можна поділити на:

- загальні принципи поведінки (уважність, ввічливість, порядність, чесність);

- правила, що безпосередньо регулюють діяльність державного службовця (робота з конфіденційною інформацією, конфлікт інтересів, отримання подарунків тощо).

Конфлікт інтересів – суперечність між особистими інтересами службовця та його службовими обов'язками, що може вплинути на об'єктивність і неупередженість прийняття рішень.

До того ж з'ясовано, що до етичних кодексів, заснованих на бажаних цінностях, громадські організації також використовують кодекси поведінки, засновані на дисциплінарному комплаєнсі. Ці кодекси містять правила, яких державні службовці зобов'язані дотримуватися, а також офіційні санкції за порушення правил. Дисциплінарні кодекси призначені як інструменти для зовнішньої мотивації. Ключова відмінність між інструментом, заснованим на правилах, таким як кодекс поведінки, і етичним кодексом, заснованим на цінностях, полягає в тому, що перший містить обов'язкові для виконання положення.

За результатами проведеного дослідження Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України встановлено, що найчастіше Кодекси поведінки державних службовців приймають з метою протидії корупції та запобігання конфлікту інтересів. Цікаво, що одним із основних чинників протидії корупції вважається професійна етика державного службовця. Тому міжнародні організації (Transparency International, РЄ, ООН) приділяють увагу розробці практичних

рекомендацій щодо покращення Кодексів етики державних службовців. Зазначене підтверджує вище окреслене, що етичні стандарти сприяють запобіганню корупції згідно з міжнародними договорами та угодами.

Аналіз наукової літератури дозволив сформулювати комплекс причин, які пояснюють значущість і необхідність запровадження в Україні етичних кодексів державних службовців із урахуванням міжнародного досвіду:

1. Забезпечення чесності та інтегритету. Етичні кодекси визначають стандарти поведінки, які сприяють збереженню чесності, чесних інтенцій та дотриманню високих моральних принципів. Це допомагає зменшити ризик корупції і зловживань владою навіть у найнапруженіших ситуаціях.

2. Запобігання конфліктам інтересів. Етичні кодекси зазвичай містять положення про уникнення конфліктів інтересів, що можуть виникати в процесі виконання державних обов'язків, зокрема під час воєнних подій, що безперечно сприяє збереженню об'єктивності та незалежності в ухваленні рішень.

3. Забезпечення прозорості та відповідальності. Етичні кодекси сприяють забезпеченню прозорості в діяльності державних службовців і підвищують рівень їх відповідальності за дії і рішення.

4. Залучення громадськості до протидії корупції. Етичні кодекси можуть містити положення про сприяння залученню громадськості до процесів протидії корупції, що сприяє формуванню довіри громадськості.

Кодекси поведінки повинні бути чіткими та стислими вказівками, якої поведінки чекає організація від своїх членів і яких ідеалів прагне досягти.

Мета кодексу поведінки державних службовців є триєдиною:

– характеризувати етичний клімат, що переважає у державній службі;

– сформулювати, яких норм етичної поведінки чекають від державних службовців;

– роз'яснити громадськості, якої поведінки слід чекати від державних службовців та як треба поводити себе у стосунках з ними.

Це одночасно державний документ та звертання до кожного окремого державного службовця. Не можна вважати, що державний службовець знає, яких норм поведінки чекають від нього, якщо йому ніколи не говорили, в чому вони полягають. Покладання на якийсь неписаний, процес засвоєння норм у службовому оточенні є випадковим і недостатнім. Якщо державному службовцеві належить надати звіт про свою поведінку, то є суттєвим, щоб його було поінформовано, чого від нього чекають і в чому його поведінка відрізняється від очікуваної. Чіткий, стислий та доступний виклад норм, якими повинен керуватися державний службовець у своїй діяльності, є головною вимогою.

Зразковий кодекс повинен бути придатним до того, щоб його прийняли, зі змінами або без них, у стосунку до більшості державних службовців положення повинні встановлювати керівні принципи і , у той же час, надавати дорадчі відомості, достатньо конкретні для того, щоб їх використовували у будь-якій ситуації, яка може виникнути. Як зразок для загального використання, він може не містити детальних керівних вказівок необхідних для певних категорій службових осіб або найманих працівників, чиї функції або професії потребують особливої регламентації.

Правила етики та поведінки державних службовців детально опрацьовані у положеннях Модельного кодексу поведінки для державних службовців (додаток до Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи від 11 травня 2000 №R (2000) 10). Уваги потребує структура та зміст документу.

Перший розділ містить три статті, що визначають:

- осіб, яких стосується кодекс – усі державні службовці, які працюють в державному органі влади; положення Кодексу можуть стосуватися також осіб, які працюють у приватних організаціях, але перебувають на державній службі

- статус Кодексу – цей документ становить частину положень, які регулюють діяльність державних службовців, тому кожен зобов'язаний дотримуватися положень.

- цілі Кодексу – визначити стандарти чесності та поведінки; допомогти їм відповідати цим стандартам; інформувати суспільство про поведінку, яку воно має право очікувати від державних службовців.

Другий розділ «Загальні принципи» включає принципи, які окреслюють етичні межі службової діяльності, а також норми і правила їх реалізації: відданість та законність; політична нейтральність; чесність, неупередженість та ефективність у служінні суспільним інтересам; ввічливість у службових відносинах, належна повага до прав інших; неупередженість і об'єктивність під час прийняття рішень; недопущення конфлікту інтересів, зловживання службовим становищем; турбота про суспільну довіру; підзвітність безпосередньому керівнику; конфіденційність у роботі з офіційною інформацією та документами; ефективність та економічність у використанні персоналу, суспільних та офіційних ресурсів тощо.

Ключовими особливостями Кодексу є наступне:

- до головних вимог акту належить перевірка чесності кандидата на державну службу, а також контроль за дотриманням етичних вимог;

- у Кодексі підкреслюється взаємність обов'язків державних службовців і тих, хто контролює їх діяльність або здійснює керівництво;

Чому професіоналам необхідний кодекс етичної поведінки?

Кодекс етичної поведінки дає відповідні рекомендації, точно визначає критерії поведінки, специфічні для даної професії. У кодексах професійної етики, на відміну від теорії загальної етики, можна знайти рішення конкретних проблем. Крім того, у кодексах містяться і професійні вимоги. З погляду визначеної професії, кодекс є декларацією твердих норм поведінки і сприяє виконанню цих норм. Без цього стала б неможливою професійна дисципліна.

Кодекси поведінки не повинні бути обмежені питаннями боротьби з корупцією. Вони повинні йти далі і сприяти встановленню високих норм етичної поведінки. Вони повинні проголошувати загальні принципи, що охоплюють законність, дбайливість, ефективність та ощадливість, прозорість, конфіденційність та вміння поводитися з класифікованою інформацією, персональну відповідальність та незалежність суджень, чесність і послідовність у співпраці та професійне вдосконалення.

Їх керівні положення взагалі можна розподілити на такі, що стосуються особистої чесності, і такі, що стосуються відповідальності керівників за збереження чесності державної служби або фірми, а саме такі, що стосуються розробки та впровадження відповідних систем функціонування, забезпечення інформування підлеглих (також про їх обов'язки), застосування систем нагляду та звітності та належних процедур відбору, вдосконалення кодексу поведінки та підтримання дисципліни.

Слід також підкреслити, що на основі даного Модельного кодексу на сьогоднішній день багато країн (Великобританія, Австралія, Франція, Канада, Іспанія, Нідерланди, Нова Зеландія, Швеція) вже ввели в дію Етичні кодекси (кодекси поведінки) державних службовців. До того ж, цей акт сприяв не лише прийняттю національних кодексів, а й створенню спеціальних державних інституцій з проблем етики, впровадженню етичної освіти тощо.

Отже, урахування міжнародного досвіду та стандартів Модельного етичного кодексу є надзвичайно важливим для практики державного управління в Україні. Впровадження цих стандартів сприятиме адаптації національних етичних норм до кращих світових практик, що забезпечить підвищення рівня доброчесності, прозорості та відповідальності серед осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Однак для зміцнення та підтримки етичного середовища важливо, щоб співробітники мали безпечний простір і структурований процес для обговорення етичних питань, щоб їх заохочували ділитися різними

інтерпретаціями, слухати та розуміти аргументи інших щодо застосування певних цінностей і правил. Є сенс залучати співробітників до процесу розробки кодексу (або інших подібних правил), задля забезпечення більшої обізнаності та емоційного зобов'язання слідувати принципам Кодексу. Спілкування, досягнення консенсусу, співтворчість, обговорення заявок, адаптація та присяга для нових співробітників є додатковими інструментами, які можуть сформувати та зміцнити етос державної служби.

Висновки:

Аналіз етичної системи публічної служби розвинених країн свідчить про наявність у них спільних рис:

– спрямованість професійної діяльності службовців на забезпечення інтересів громадян і суспільства, запобігання можливим зловживанням владою, порушенням закону, корупції;

– розгляд етики публічної служби як складової корпоративної культури установи; розвинений характер етичного законодавства;

– значна увага до етичних кодексів (загальних, спеціалізованих, модельних);

– створення спеціальних органів для координації діяльності щодо вирішення етичних проблем;

– розвинений характер етичного навчання публічних службовців;

– розгляд етики як елементу цілісної системи публічного управління;

– визнання провідної ролі керівників-лідерів у формуванні етичної системи публічної служби;

– залучення громадськості до вирішення етичних проблем;

– постійний розвиток етичної системи;

– наявність окрім спільних рис і певних національних відмінностей етичних систем публічної служби.

Професійна етика державних службовців у країнах Західної і Центральної Європи розглядається як практичний інструментарій морально-правового регулювання службової діяльності, спрямованої на ефективне виконання професійної ролі на благо громадян і суспільства. Її базовими принципами виступають служіння, законність відповідальність, політична нейтральність і лояльність, чесність, прозорість і відкритість, які представлені в модельному Кодексі поведінки державних службовців, рекомендованому Комітетом Ради Європи. Виконання вимог кодексу забезпечує комплексна етична система.

Практичні завдання з реформування державної служби в Україні обумовлюють напрями подальшого дослідження європейського досвіду. Зокрема, актуальним є вивчення практики розробки національного кодексу етики державних службовців і формування етичної інфраструктури державної служби, з'ясування ролі в цьому процесі політичних лідерів держави, осмислення досвіду добору кадрів, їх атестації і кар'єрного просування за морально-професійними якостями, аналіз системи неперервної етичної освіти на робочому місці, методів стимулювання, а також інструментів і процедур, які врегульовують небажану поведінку тощо.

Ще однією з особливістю формування етичних систем публічної служби є посилення у цьому процесі співпраці країн. Найбільш яскраво це відбувається в ЄС, в країнах АСЕАН – Асоціація держав Південно-Східної Азії, – це регіональна міжнародна організація, до складу якої входять 10 країн: Бруней, В'єтнам, Індонезія, Камбоджа, Лаос, Малайзія, М'янма, Сінгапур, Таїланд та Філіппіни. Так, у Таїланді створено Ресурсний центр з розвитку лідерства для країн організації), країнах Карибського басейну, де провідну роль у налагоджені співпраці відіграють США. На формування етичної системи публічної служби в світі, найбільший вплив здійснили США та Великобританія, які мали тривалі традиції вирішення етичних проблем.

Розглядаючи корупцію як найважливішу неетичну поведінку державних службовців, важливим є підвищення обізнаності державних службовців щодо етичних міркувань, зміцнення цінностей і внутрішньої мотивації, зокрема через упровадження етичних кодексів.

Майже всі міжнародні організації, що працюють над питаннями, пов'язаними з врядування державним сектором і державною адміністрацією, пробували розробити правові документи, які б містили рекомендації щодо створення кодексів поведінки для державних службовців. На європейському рівні участь у боротьбі з корупцією беруть Рада Європи, Європейський Союз та Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), окрім того, ухвалено численні політичні та правові документи. Застосування міжнародних стандартів дозволить створити ефективну систему регулювання етичної поведінки, яка відповідатиме вимогам євроінтеграційних процесів і сприятиме гармонізації українського законодавства з нормами ЄС та є вагомою основою для процесу відновлення країни.

❓ Питання для самоперевірки та обговорення:

1. Які підходи до етичного регулювання державної служби є домінантними у світовій практиці?
2. На яких ідеях базується етична система державної служби у США.
3. Які характерні особливості притаманні етичній системі державної служби у США.
4. Які характерні особливості притаманні етичній системі державної служби у Великобританії.
5. Які характерні особливості притаманні етичній системі державної служби у Франції.
6. Які характерні особливості притаманні етичній системі державної служби Сінгапуру.
7. Що спільного є в етичних системах державної служби розвинених країн світу?

8. Що із досвіду інших країн світу можна перенести в етичну систему державної служби України.

9. Які загальні принципи етичної поведінки державних службовців притаманні європейським країнам?

10. Як етичні стандарти сприяють прозорості та підзвітності публічної служби?

11. Які інституційні механізми забезпечують дотримання етичних норм?

12. Які законодавчі та нормативні документи визначають вимоги до етики державних службовців України?

13. Які базові документи ЄС визначають стандарти етики публічної служби?

14. Як діє модельний кодекс поведінки службовців ЄС у національних системах?

15. Наскільки ефективною є імплементація європейських етичних принципів у країнах-членах ЄС?

16. Які принципи моралі державних службовців України виокремлюють?

17. Чим відрізняються принципи та правила етики поведінки державних службовців?

18. Які складові формують етичну систему публічної служби в Україні?

19. Наскільки ефективною є реалізація етичних принципів в українських органах влади?

20. Які виклики стоять перед формуванням дієвої етичної інфраструктури?

21. Чи достатньо законодавчих та нормативних документів для забезпечення етичності поведінки державних службовців України?

22. У чому полягають особливості діяльності державних службовців України?

23. Яке значення для діяльності державних службовців має етика?

24. Які ціннісні орієнтири можуть знизити ризики корупційної поведінки?

25. Як впливають євроінтеграційні вимоги на формування етичної політики в Україні?

26. У чому полягає зв’язок між етичним управлінням та запобіганням корупції?

27. Навіщо необхідні етичні кодекси?

28. Яку роль відіграють етичні кодекси в профілактиці порушень і зловживань?

29. Яку структуру та зміст повинен мати етичний кодекс? Чи є кодекси дієвим інструментом чи лише декларацією?

30. Які додаткові інструменти забезпечення етичної поведінки можна застосовувати?

РОЗДІЛ № 3
ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Інформація, її види та властивості

3.2. Основні вимоги до використання інформації

3.3. Становлення та розвиток інформаційного суспільства

3.4. Інформаційні ресурси та продукти в системі публічного управління

Питання для самоперевірки та обговорення

Ключові слова: *інформація; види інформації; властивості інформації; інформаційна безпека; доступ до інформації; інформаційне суспільство; цифровізація; інформаційні ресурси; інформаційні продукти; публічне управління; інформаційні технології; інформаційна інфраструктура; інформаційна взаємодія; комунікації в управлінні; державні інформаційні системи*

3.1. Інформація, її види та властивості

На сьогоднішній день інформація є головним чинником управління сучасним суспільством, в той же час є головним ресурсом і інструментом влади. Всім відомо вислів: *«Хто володіє інформацією, той володіє світом».*

На сьогоднішньому етапі розвитку нашого суспільства інформація стала однією з найголовніших цінностей у житті людини. Німецькі політологи визначили роль, яку виконує інформація на сьогоднішній день: *«Мати важливу інформацію – означає мати владу, вміти виділити важливу інформацію від другорядної – означає володіти ще більшою владою, а можливість поширювати важливу інформацію за власним сценарієм з власної режисурою або ж можливість її не поширювати – значить мати постійну владу».*

З інформаційної точки зору, наш світ стає все більш взаємозалежним. Він як би зменшується в об'ємі. Відстані вже не здаються такими великими, як раніше і не розділяють людей, завдяки чому у них з’явилась можливість постійно спілкуватися. Та й поняття часу в інформаційному суспільстві дещо

змінюється, точніше, змінюється його психологічне сприйняття – час ніби стає більш динамічним.

Відбувається і істотне ущільнення «соціального» часу суспільства, тому в одному і тому ж часовому інтервалі відбувається все більша кількість соціально значущих подій в порівнянні з тим, що мало місце раніше.

Аналізуючи цей соціально-психологічний феномен з точки зору ментальної сфери інформаційного суспільства, можна було б навести порівняння з аналогічним феноменом в суспільстві індустріальному. Йдеться про розвиток транспортних комунікацій, поява і широке поширення яких не тільки змінило вигляд економіки, весь спосіб життя людей, але і їх світосприйняття, перш за все уявлення про простір і час. Розвиток суспільно доступних транспортних комунікацій змінило життя суспільства кардинальним чином – не дарма американці кажуть, що сучасний вигляд США створили автомобіль і залізні дороги. Щось подібне відбувається сьогодні й у розвитку сучасної інформаційної сфери суспільства, яка стає все більш і більш взаємозалежною.

Розглянемо сутність поняття «інформація» та її види

Інформація – відомості про навколишній світ, про процеси що в ньому відбуваються, що сприймаються людиною або спеціальним пристроєм.

Деякі дослідники термін «інформація» трактують не просто як частина фізичного світу, але і як основа світобудови. Т. Стоуньер пише: «Інформація існує. Щоб існувати, вона не потребує того, щоб її сприймали. Щоб існувати, вона не потребує того, щоб її розуміли. Вона не вимагає розумових зусиль для звий інтерпретації. Щоб існувати їй не потрібно мати сенс. Вона просто існує».

Державний службовець повинен керуватися визначенням, наведеним у Законі України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 Стаття 1 цього Закону.

Інформація – це будь-які відомості або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

У більш вузькому розумінні інформація – це відомості в будь-якій формі та вигляді, на будь-яких носіях (у тому числі листування, книги, помітки, ілюстрації (карти, діаграми, малюнки, схеми тощо), фотографії, голограми, кіно-, відеофільми, мікрофільми, звукові записи, бази даних комп'ютерних систем або повне чи часткове відтворення їх елементів), пояснення осіб та будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості (Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р.).

При вирішенні проблем дослідження інформації користуються трьома підходами: *синтаксичним (статистичним або кількісним) семантичним (змістовним,) прагматичним (практичним, корисним).*

Синтаксичний підхід – це найбільш абстрактний рівень вивчення інформації (статистичне розуміння інформації). Таке розуміння інформації може широко використовуватися при вирішенні питань передачі інформації.

Семантичний підхід відрізняється тим, що тут домінує зміст інформації, мета її використання. Вивчення інформації в семантичному аспекті особливо важливо для використання в процесах прийняття рішень. Будь-які дані, що виступають як ресурси для процесу ухвалення рішення, стають інформацією.

Виходячи з цього, слід розрізняти поняття «дані» і «інформація».

Дані	Інформація
Дані означають необроблені факти, зібрані про когось або щось, що є оголеними та випадковими.	Факти, що стосуються певної події чи теми, які уточнюються в процесі обробки, називаються інформацією.
Це лише текст і цифри.	Це уточнені дані.

Інформацію можна поділити на види:

Розрізняють інформацію за її характером:

1) про простий неорганічний світ – елементарна інформація;

2) про живу природу – біологічна інформація;

3) щодо суспільстві – інтелектуальна інформація.

1. Засобом сприйняття

- Візуальна – сприйнята органами зору.

- Аудиальная – сприйнята органами слуху.

- Тактильна – сприйнята тактильними рецепторами.

- що сприймається через ніс – сприйнята нюховими рецепторами.

- сприйнята смаковими рецепторами.

2. Форма подання

- Текстова – що передається у вигляді символів

- Числова – у вигляді цифр і знаків, що позначають математичні дії.

- Графічна – у вигляді зображень, предметів, графіків.

- Звукова – усна або у вигляді запису передача мови аудіальним шляхом.

3. Призначення

- Масова – містить загальновідомі, легко розуміються відомості і оперує набором понять, зрозумілим більшій частині соціуму.

- Спеціальна – містить специфічний набір понять, при використанні відбувається передача відомостей, які можуть бути не зрозумілі основній масі соціуму, але необхідні і зрозумілі в рамках вузької соціальної групи, де використовується дана інформація.

- Особиста – набір відомостей про яку-небудь особистості, що визначає соціальний стан і типи соціальних взаємодій.

Дезінформація – це цілеспрямоване викривлення або маніпулювання інформацією з метою введення в оману шляхом поширення неповних, застарілих, контекстуально спотворених або частково неправдивих даних, що створюють хибне уявлення про реальний стан речей.

Отже, під дезінформацією розуміємо один із способів маніпулювання інформацією, введення кого-небудь в оману шляхом надання неповної інформації або повної, але вже не потрібної інформації, спотворення контексту, спотворення частини інформації.

Мета такого зрозуміла – опонент повинен вчинити так, як це необхідно маніпулятору. Вчинок об’єкта, проти якого спрямована дезінформація, може полягати в ухваленні потрібного маніпулятору рішення або у відмові від прийняття невигідного для маніпулятора рішення.

У політиці життєвий цикл інформації представлений у наступній схемі:

В основі – банки та бази даних, як основа і джерело виробництва політичної інформації.

На наступному щаблі знаходитися сама політична інформація, яка здійснюється за допомогою збору, обробки, збагачення та передачі даних. Політична інформація ставати основним структурним компонентом політичної організації, а потоки ідей та образів складають основну логіку політичної структури суспільства.

Наступний щабель – політичний досвід суспільства, який проявляється в політичній поведінці і політичних традиціях.

Остання ступінь – політичні знання. Як результат політичного досвіду вони відображаються в політичній культурі, свідомості, ідеології, політичних цінностях сучасного суспільства.

У сучасній цивілізації знання підпорядкували силу і багатство і стали визначальним фактором функціонування влади. Тому контроль над інформацією дає реальну владу як в економічній, так і в політичному житті.

3.2. Основні вимоги до використання інформації

Можна стверджувати що інформація – це необхідна умова комунікацій. Поняття комунікації зводиться повністю до поняття інформації або інформаційних зв'язків. Якщо інформаційні зв'язки порушені або їх немає взагалі, немає і не може бути комунікацій.

Загалом керівники за родом своїх занять повинні витрачати багато часу на комунікації. М. Мескон посилається на дослідження, згідно яким керівник

від 50 до 90% всього часу витрачає на комунікації. При цьому він займається тим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень. Якість комунікацій може прямо впливати на ступінь реалізації цілей установи. Звідси можна зробити висновок, що взаєморозуміння між працівниками є ключем до ефективного обміну інформацією.

До ключових механізмів засвоєння інформації належать:

- взаємозв’язок;
- доставка;
- просування;
- освіта;
- моніторинг;
- оцінка.

Отже, розглянемо основні вимоги до використання інформації в процесі комунікації

У комунікації інформація призначається одержувачу, який потім її використовує. Інформацію в даному контексті ми розуміємо як комплекс відомостей, необхідних для успішного функціонування комунікативної системи. Відповідно до точки зору Ф. Шаркова соціальна інформація за своїм змістом є сукупністю знань про стан і взаємодії різних інститутів суспільства і впливу свідомості на суспільну практику. Вона включає в себе відомості, що відображають об'єктивну і суб'єктивну соціальну реальність про процеси, мотивах, почуттях, настроях, фактах, заснованих на інтересах і потребах різних соціальних груп.

Потоки інформації, що циркулюють в суспільстві, обслуговують різні соціальні утворення (соціальні інститути, організації, групи та ін.). Становлення розвиненої держави неможливо без формування інформатизованих суспільства. Розвинена розподілена комп’ютерна мережа в поєднанні з розвиненою телекомунікаційною інфраструктурою та

інформаційними ресурсами відіграє ключову роль у формуванні інформаційного суспільства.

Технологічні фактори розвитку глобальної інформаційної інфраструктури, насамперед Інтернет, Інтранет та інші глобальні комп'ютерні мережі та супутникові системи, сьогодні грають особливо важливу роль. З'єднання зазначених мереж з аудіовізуальними засобами відкриває нові перспективи.

Важливим фактом в процесі комунікації є взаємодії тексту з аудиторією.

Стосовно до концепції інформації це, з одного боку, проблема інформаційної насиченості тексту, а з іншого – проблема високої інформативності тексту. Від рівня інформаційної насиченості тексту залежить його дійсна інформативність – ступінь переходу потенційної інформації в прийняту і далі переробка її в реальну інформацію.

При складанні тексту необхідно: точно відображати дійсність, чітко уявляти композицію тексту, намагатися зробити текст цінним для аудиторії**.**

При слідуванні цим вимогам реалізується таке важливе завдання масово-інформаційного процесу, як *інформованість аудиторії.*

Інформованість – це такий стан свідомості аудиторії, при якому кожен її суб'єкт має необхідної і достатньої інформацією, що дозволяє правильно орієнтуватися в дійсності.

Для прагматичної цінності інформації необхідно знати свою аудиторію і намагатися виконувати наступні вимоги.

1. Текст повинен бути небанальним (містити оригінальні відомості, нову інформацію, відомості, раніше невідомі аудиторії; поглиблювати, систематизувати вже відому інформацію; давати нову інтерпретацію вже наявних даних). Необхідно відзначити, що неефективна не тільки давно відома інформація, але і абсолютно нова. Позбавлена бази раніше накопичених знань, вона не буде сприйнята аудиторією належний чином.

2. Наступна вимога до тексту – його декодування, доступність повідомлення для розуміння. При написанні тексту необхідно враховувати мову аудиторії, рівень її освіченості.

3. Вимога релевантності (від англ. Relevant – «доречний, що відноситься до справи») має на увазі цінність, значимість відомостей для аудиторії. Властивістю релевантності в найбільшій мірі володіють тексти, які відповідають потребам та інтересам аудиторії.

3.3. Становлення та розвиток інформаційного суспільства

Державні, адміністративні та силові ресурси влади, які здійснюють примусовий тиск на об'єкт в сучасному суспільстві, поступово стали замінюється інформаційним ресурсом, тобто інформаційно-психологічним тиском.

Актуальність проблеми розвитку інформаційного суспільства (ІС) в Україні обумовлена, перш за все, загальносвітовою тенденцією становлення глобального інформаційного простору, а також прагненнями України до європейської інтеграції.

Аналізуючи сучасний стан України, необхідно враховувати національні особливості та досвід її розвитку в період формування в світі основ нового суспільства в другій половині XX століття. Серед причин відставання в розвитку процесів формування інформаційного суспільства в Україні можна виділити особливості політичної системи Радянського Союзу, де державна влада тотально контролювала і впливала на всі сфери суспільного життя, а також складно піддавалася всіляким змінам. Говорити про наявність демократії та лібералізації в суспільстві не доводилося, а замість розвиненої ринкової економіки (яка служить економічним базисом для розвитку інформаційного суспільства), була планова державна економічна система. Багато перспективні дослідження в області нових технологій заборонялися, а інформаційні розробки могли бути перспективні лише у військовому секторі й недоступні для масового використання. Інформаційне суспільство не було

пріоритетом соціально-економічного розвитку в СРСР, хоча були ініціативи щодо вироблення стратегії розвитку інформаційних технологій.

На сьогодні ступінь розбудови інформаційного суспільства в Україні порівняно із світовими тенденціями визнається недостатньою. Серед основних чинників такого стану визначаються наступні обставини:

1) низький рівень автоматизації окремих галузей економіки деяких регіонів країни;

2) певне відставання у впровадженні технологій електронного бізнесу;

3) недостатній розвиток нормативно – правової бази інформаційної сфери;

4) недостатній рівень комп'ютерної та інформаційної грамотності населення і повільне впровадження нових методів навчання із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

5) нерівномірність забезпечення можливості доступу населення до комп’ютерних і телекомунікаційних засобів, «інформаційне нерівність» між окремими регіонами, галузями економіки та різними верствами населення;

6) не вирішені в повному обсязі питання захисту авторських прав на комп’ютерні програми, відсутні системні державні рішення, спрямовані на створення національних інноваційних структур по розробці конкурентоспроможного програмного забезпечення.

Таке становище не відповідає історичному досвіду, потенціалу та можливостям України. Проте в нашій країні існують необхідні передумови і умови для формування нового суспільства. Завдяки багаторічним традиціям і високим стандартам вітчизняної системи освіти є висококваліфіковані фахівці. Україна належить до числа країн, які активно досліджують і розробляють ІКТ. Навіть за несприятливих умов річні темпи приросту ІКТ становлять 40-50%, що свідчить про високий потенціал вітчизняної науки.

В Україні також приділяється велика увага питанням дослідження і регулювання відносин, пов’язаних з розвитком інформаційного суспільства.

Законодавче регулювання інформаційних процесів і програм дозволяє найбільш повноцінно вирішувати теоретичні і практичні питання подальшого розвитку інформаційного суспільства з урахуванням специфіки та історичного досвіду його формування в нашій країні.

Таким чином, характеризуючи сучасний стан інформатизації в Україні, треба відзначити:

- процес входження в світовий інформаційний простір перестав бути стихійним і набув ознак керованості;

- утворився і розвивається ринок сучасних інформаційних технологій і послуг;

- розвивається міжнародне співробітництво у сфері становлення інформаційного суспільства;

- створюються передумови для поступового переходу українського суспільства до інформаційної фази розвитку.

Інформація як політичний ресурс має наступні якості:

1. На відміну від природних і трудових, грошових ресурсів інформація не зменшується по мірі її використання

2. Суб'єкт влади може постійно отримувати нову інформацію

3. Досить мобільна і швидкісна, моментально накриває все інформаційне поле

4. Глобальна, охоплює все суспільство. Людина не може захиститись від інформації, він її отримує незалежно від свого бажання.

5. Може швидко знецінюватися і втратити політичне значення. У сучасному суспільстві інформація швидко ставати неактуальною

6. Автономність від свого джерела. Може змінюватися в процесі передачі від одного носія до іншого

Багато дослідників відзначають, що інформація ставши головним ресурсом політики, може призвести до деяких небезпек:

1. Новації стають серйозним дестабілізуючим фактором політичного розвитку. Це політичний ризик, необдумані наслідки нововведень, які не можна передбачити (Н: екологічна криза).

2. Знання про політичний процес автоматично не призводять до посилення контролю над політикою.

3. Досить велика частина інформації залишається закритою.

4. Безконтрольність потоків інформації – правдивість, точність її практично не підтверджуються.

Бурхливий розвиток комп'ютерної техніки призвів до поштовху у розвитку суспільства, побудованого на використанні різноманітної інформації і отримав назву інформаційного суспільства.

Інформаційне суспільством (І.С.) **–** це суспільство, в економіці якого, в результаті науково-технічної революції і істотного зростання доходів населення, пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг.

Виробничим ресурсом стають інформація і знання. Наукові розробки стають головною рушійною силою економіки. Найбільш цінними якостями є рівень освіти, професіоналізм, здатність до навчання і креативність працівника.

Ознаки І.С.

- збільшення ролі інформації, знань та інформаційних технологій в житті суспільства;

- зростання числа людей, зайнятих інформаційними технологіями, комунікаціями та виробництвом інформаційних продуктів і послуг, зростання їх частки у валовому внутрішньому продукті;

- збільшення інформатизації суспільства шляхом використання телефонії, радіо, телебачення, мережі Інтернет, а також традиційних та електронних ЗМІ;

- створення глобального інформаційного простору, що забезпечує: (а) ефективну інформаційну взаємодію людей, (б) їх доступ до світових інформаційних ресурсів і (в) задоволення їх потреб в інформаційних продуктах і послугах;

- розвиток електронної демократії (форма демократії, що характеризується використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) як основного засобу для колективних розумових і адміністративних процесів (інформування, прийняття спільних рішень – електронне голосування, контролювання виконання рішень і т. д.) на всіх рівнях – починаючи з рівня місцевого самоврядування і закінчуючи міжнародним), електронної держави (спосіб здійснення інформаційних аспектів державної діяльності, заснований на використанні ІКТ-систем. Електронна держава має на увазі підтримку за допомогою ІКТ діяльності як виконавчої влади («електронний уряд»), так і парламентських («електронний парламент ») і судових органів («електронне правосуддя »), електронного уряду (спосіб надання інформації і вже сформованого набору державних послуг громадянам, бізнесу, іншим гілкам державної влади та державним чиновникам, при якому особиста взаємодія між державою та заявником мінімізовано і максимально можливо використовуються інформаційні технології), цифрових ринків, електронних соціальних мереж;

У. Мартін зробив спробу виділити і сформулювати основні характеристики інформаційного суспільства за наступними критеріями.

- Технологічний: ключовий чинник – інформаційні технології, які широко застосовуються у виробництві, установах, системі освіти і в побуті.

- Соціальний: інформація виступає в якості важливого стимулюючого фактора зміни якості життя, формується і затверджується «інформаційна свідомість» при широкому доступі до інформації.

- Економічний: інформація становить ключовий фактор в економіці в якості ресурсу, послуг, товару, джерела доданої вартості та зайнятості.

- Політичний: свобода інформації, в головному до політичного процесу, який характеризується участю і консенсусом між різними класами і соціальними верствами населення.

- Культурний: визнання культурної цінності інформації.

В рамках концепції І.С. існують дві протилежні теорії в оцінки самого факту перетворення інформації в потужну соціальну силу.

Згідно з першою, оптимістичною, інформатизація суспільства, зокрема, комп'ютеризація, становить безумовне соціальне благо. Наприклад, з'являються принципово нові умови для роботи (індивідуальна робота, звичайно, за комп'ютером), зростає рівень свободи і усвідомлення людиною своїх можливостей, більш виваженими і науково обґрунтованими стають політичні рішення, які справляють значний вплив на всі сфери життєдіяльності людини. І.С. призводить до формування принципово нового типу людини - роблячи її більш «людяною».

Представники другої теорії, песимістичної (насамперед Лайон), розглядають І.С. як суспільство маніпулятивне, до того ж, суспільство, в якому рівень маніпулювання людиною швидко підвищується. Інформаційні технології все ширше починають використовуватися в політиці, перетворюючись на політичні технології, що призводить до того, що більша частина населення абсолютно не усвідомлює стану «реального розподілу влади і контролю в цьому суспільстві».

Представники цієї теорії прогнозують небезпечні тенденції що відбувають у суспільстві:

- все більший вплив на суспільство засобів масової інформації (неконтрольованої, яка деорганізує);

- інформаційні технології можуть зруйнувати приватне життя людей та організацій;

- існує проблема відбору якісної і достовірної інформації;

- багатьом людям буде важко адаптуватися до середовища інформаційного суспільства;

- існує небезпека розриву між «інформаційною елітою» (людьми, що займаються розробкою інформаційних технологій) та звичайними споживачами.

Ближче всіх на шляху до інформаційного суспільства стоять країни з розвиненою інформаційною індустрією: США, Японія, Англія, Німеччина, країни Західної Європи.

У період переходу до інформаційного суспільства необхідно підготувати людину до швидкого сприйняття й обробки великих обсягів інформації, оволодінню сучасними засобами, методами і технологією роботи.

Крім того, нові умови роботи породжують залежність інформованості однієї людини від інформації, отриманої іншими людьми. Тому вже недостатньо вміти самостійно освоювати і накопичувати інформацію, а треба вчитися такої технології роботи з інформацією, коли готуються і приймаються рішення на основі колективного знання. Це говорить про те, що людина повинна мати певний рівень культури щодо поводження з інформацією.

В органах державної влади ефективне інформаційне забезпечення залежить від відповідної інформаційної системи. Зараз термін *«інформаційна система»* використовується в двох трактуваннях.

У вузькому значенні «інформаційна система» використовується для визначення системи процедур при роботі з даними, тобто характеризує технологічний процес, що включає виконання таких функцій: збір первинних даних (спостереження), підготовка даних до обробки; контроль; обробка даних; зберігання і пошук даних; випуск даних; переклад даних. Сукупність усіх перерахованих функцій утворює процес обробки даних.

У *більш широкому* розумінні поняття «інформаційна система» використовується для позначення системи, завданням якої є виробництво інформації, необхідної для цілей управління. Мета побудови інформаційних

систем полягає в підтримці у процесу прийняття рішень. Еволюцію інформаційних систем більшість фахівців пов'язують з використанням комп’ютерів в менеджменті.

Таким чином, під *інформаційною системою* розуміють *сукупність видів діяльності, що забезпечують збір, переклад, зберігання, відбір, обробку, видачу та подання інформації за запитом управління. Завданням інформаційної системи є забезпечення достатньої кількості правильних даних у потрібний час для підготовки рішення.*

Інформаційна система може бути ручною, механізованою або автоматизованою залежності від того, які засоби використовуються для виконання завдань, що стоять перед нею.

Технологічною основою управлінської інформаційної системи є процес.

Він складається з наступних процедур:

- Збір даних, реєстрація – метою є отримання точного, своєчасного, достовірного і повного відображення всієї інформації про діяльність необхідних об’єктів;

- Передача даних – доставка необхідної інформації з різних носіїв

- Збереження інформації – пов'язане тривалістю використання умовно-постійної інформації, необхідної для накопичення інформації у зв'язку з розривом у часі її збору та обробки;

- Обробка інформації – послідовність арифметичних і логічних операцій з одержання результативної інформації, наприклад, розрахунок показників фінансової діяльності підприємства, установи, організації на основі первинних даних;

- Передача інформації – здійснюється передача інформації у вигляді файлів;

- Споживання інформації – використання результатів обробки інформації для діяльності безпосередньо органів державного управління.

Державним службовцям, тобто адміністративно-управлінському персоналу, потрібна різна за змістом і за формою інформація, якій притаманні такі складові: потокова і ретроспективна інформація; вузькотематична і широкотематична інформація; галузева (спеціалізована) та міжгалузева (суміжна) інформація; фактографічна та концептуальна інформація.

Чим вище статус державного службовця, тим сильніше виявляються специфічні особливості його інформаційних потреб.

Можна виділити ІІІ категорії державних службовців.

1. Відповідальні за стратегічні рішення (керівники органів державної влади).

2. Відповідальні за прийняття тактичних рішень (керівники управлінь, відділів).

3. Відповідальні за прийняття оперативних рішень (керівники низових ланок).

В залежності від методів вивчення інформаційних потреб фахівців (державних службовців) можна виділити дві групи методів виявлення інформації:

- засновані на аналізі проблемних ситуацій;

- засновані на аналізі функціонально-посадових обов'язків державних службовців.

У роботі з інформацією потрібно використовувати два підходи:

- кількісна обробка;

- якісний аналіз.

У свою чергу *кількісна обробка* поділяється на первинну і вторинну обробку. Первинна обробка інформації базується на обробці первинної інформації, отриманої безпосередньо з різних джерел інформації (від населення, підприємств). Роботу з отриманням первинної інформації називають польовими дослідженнями. Вторинна обробка базується на даних, отриманих в результаті первинної обробки, і має назву кабінетних досліджень.

Якісний аналіз базується на результатах кількісної обробки інформації і виконується фахівцями – державними службовцями (адміністративними менеджерами, економістами, юристами та ін.)

3.4. Інформаційні ресурси та продукти в системі публічного управління

Інформаційне середовище публічного управління – це складна система, що охоплює: Інформаційні ресурси: дані, знання та інші форми інформації, необхідні для прийняття управлінських рішень та виконання функцій органів влади.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ): програмне забезпечення, технічні засоби та мережі, що використовують для збирання, зберігання, обробки, передачі та візуалізації інформації. Інституції та інфраструктуру: органи влади, які здійснюють управління інформаційними ресурсами та ІКТ, а також правила та норми, що регулюють їх діяльність. Людські ресурси: кадри, що володіють знаннями, навичками та досвідом, необхідними для роботи з інформаційними ресурсами та ІКТ.

Серед основних функцій інформаційного середовища публічного управління можна виділити:

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

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

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

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

– надання послуг: надання електронних послуг громадянам та підприємствам.

Інформаційне середовище відіграє щораз важливішу роль у публічному управлінні, оскільки інформація стає все більш цінним ресурсом, органи влади, які мають доступ до якісної та актуальною інформації, можуть приймати більш ефективні рішення. Окрім того, зростає запит на прозорість і підзвітність, громадськість очікує, що органи влади будуть відкритими та підзвітними у своїй діяльності.

Розвиток ІКТ створює нові можливості, так як ІКТ можуть бути використані для покращення надання послуг, підвищення ефективності роботи органів влади та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

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

Можна виокремити такі загальні ознаки поняття «інформаційне забезпечення»:

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

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

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

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

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

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

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

До функцій інформаційного забезпечення функціонування органів публічної влади слід віднести:

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

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

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

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

– інформаційний вплив – організований процес діяльності, поширення й застосування спеціальної інформації, що має позитивний або негативний

вплив на різні соціальні, економічні, політичні й військові об’єкти, процеси та явища для досягнення політичних цілей держави;

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

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

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

У соціологічному змісті множина даних утворює інформаційний ресурс. Тобто накопичуючись, дані мають зміст потенційної інформації, яка у певний час за певних обставин, інтересів чи потреб набуває статусу потрібних відомостей для певного кола осіб чи для окремих індивідів.

Прикладом накопичення інформаційного ресурсу може бути звичайна книжкова бібліотека. Там може бути багато даних. Але соціального статусу, як інформації, вони набувають тоді, коли існують люди, які мають інтерес до них та можливість і здатність їх отримати. Те ж саме можна сказати про архіви.

Як інформаційний ресурс можна розглядати і мову (чи то природну, чи то штучну). Наприклад, існує мова, але на певному проміжку часу нею не користуються. Коли нею починають цікавитись, її вивчають, спілкуються нею, щоб мова ожила, щоб існувала як інформаційний ресурс і щоб до неї виник суспільний інтерес і мотивація (управлінська, освітня, культурологічна, наукова, національна свідомість, зокрема щодо національної мови).

Загальне, абстрактне визначення категорії «інформаційний ресурс» подається у законодавстві.

Інформаційний ресурс – сукупність документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо). (Ст. 1 Закону про національну програму інформатизації.)

Проте зазначене визначення не має системних ознак, а саме відповідним чином упорядкованості. Сукупність (купа) не створює системи.

На наш погляд, категорія «інформаційний ресурс» має такий зміст, що випливає з позицій системного підходу.

Відтак, *інформаційні ресурси* (ІнфоРесурс) трактують як:

1) сукупність даних, організованих для ефективного отримання достовірної інформації.

2) спільність відомостей, зафіксованих на матеріальних носіях – окремі документи і масиви документів в інформаційних системах (бібліотеки, архіви, фонди, банки даних, інших інформаційні системи).

Якщо простіше, то *інформаційні ресурси* – окремі документи і окремі масиви документів, документи і масиви документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, фондах, банках даних, інших інформаційних системах.

Інформаційні ресурси є базою для створення інформаційних продуктів. Інформаційний продукт, будучи результатом інтелектуальної діяльності людини, повинен бути зафіксований на якомусь фізичному носії у вигляді документів, статей, програм, книг і т.д.

Інформаційні ресурси можуть бути різних видів. Це засоби масової інформації, бібліотеки, інтернет. Приміром, через Інтернет можуть успішно продаватися наступні інформаційні ресурси:

– новинні стрічки (online-новини). Досить широкому колу людей необхідно дізнаватися про що відбуваються в світі негайно. Наприклад, стрічка фінансових і політичних новин.

– підписки на електронні копії періодичних видань. Деякі газети і журнали випускають свої повні електронні копії і надають до них доступ (бібліотеки всеукраїнські).

– доступ до електронних архівів і баз даних, що містять інформацію з найрізноманітніших питань (вікіпедія).

– аналітичні звіти і дослідження (статті).

– власні аналітичні матеріали і прогнози (блоги).

Окремі види інформаційних ресурсів визначаються на рівні законодавства.

Інформаційні ресурси науково-технічної інформації – це систематизоване зібрання науково-технічної літератури та документації (книги, брошури, періодичні видання, патентна документація, нормативно-технічна документація, промислові каталоги, конструкторська документація, звітна науково-технічна документація з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, депоновані рукописи, переклади науково-технічної літератури і документації), зафіксовані на паперових чи інших носіях. (Ст. 1 Закону про науково-технічну інформацію.)

Інформаційні ресурси спільного користування – це сукупність інформаційних ресурсів державних органів науково-технічної інформації, наукових, науково-технічних бібліотек, а також: комерційних центрів, фірм, організацій, які займаються науково-технічною діяльністю із власниками яких укладено договори про їх спільне використання. (Ст. 1 Закону про науково-технічну інформацію.)

Оскільки керована система – сфера застосування управлінських дій, як правило, перебуває за межами організаційної системи, то значна частина інформації про її стан може бути отримана лише в процесі активного й цілеспрямованого пошуку з боку структурних підрозділів організаційної системи управління.

Таким чином суб'єкти організаційної системи управління передусім самі активно організовують пошук інформації, формуючи тим самим власні інформаційні ресурси. Звичайні загальноприйняті засоби і канали отримання інформації (такі, як листи і повідомлення громадян, громадських і державних організацій, повідомлення преси, радіо) стають недостатніми.

Так, для успішної організації управління діяльністю боротьби зі злочинністю правоохоронним органам, як суб'єктам управління, треба організувати активний пошук та виявлення інформації про здійснені та підготовлювані злочини, про осіб, які їх вчинили чи можуть вчинити, злочинців, які ховаються від правосуддя, тощо.

Відомо, що будь-яке управлінське рішення приймається не тільки на основі та залежно від характеру інформації про керовану систему. Його вибір визначається також природою керівної інформації, яка міститься в нормах, що регламентують діяльність відповідних органів управління соціальною системою (наприклад, державних органів).

У державному управлінні, наприклад, рішення про методи, способи, засоби дії на керовану систему приймаються на основі інформації про неї й відповідно до управлінської інформації нормативного характеру. У цій взаємозалежності закладені передумови та гарантії прийняття оптимальних рішень у рамках принципів і вимог законності.

Щодо *класифікації інформаційних продуктів і послуг*, то вони мають динамічний характер. Раніше до неї не входили кінцеві продукти інформаційних структур, що займаються розробленням баз даних для продажу, постачанням інформаційно-пошукових систем тощо.

На структуру інформаційних продуктів активно впливає оновлення складу обчислювальної техніки, периферійного устаткування, засобів передачі інформації.

Якщо порівняти традиційні послуги, передбачені чинними класифікаторами, з фактично наявними та необхідними для суспільства, то

стане очевидним, що класифікувати інформаційні продукти потрібно, виходячи не тільки з їх призначення, походження, технології надання споживачам, але й з їх корисності для споживача.

Удосконалення існуючого переліку інформаційних продуктів можна здійснити за рахунок:

- освоєння нових видів інформаційно-обчислювальних робіт і послуг;
- розроблення окремих актуальних завдань, пов'язаних із соціальною сферою (пенсійне забезпечення, екологія, приватизація тощо);
- адаптація розробок, упроваджених в інших організаціях;
- опрацювання нових стандартів і технічних умов;
- упровадження нових технологій.

Фахівці до найбільш прийнятної на даний момент класифікації інформаційних продуктів і послуг відносять наступне (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Класифікація інформаційних продуктів і послуг

Розглянемо кожен із наведених на рис. 3.1. елементів інформаційних продуктів більш детально**.**

Апаратні засоби.

До апаратних засобів належать:

– ЕОМ, міні-ЕОМ, індустріальні комп'ютери, портативні комп'ютери, гральні автомати, програмні приставки;

– комплектуючі (модулі пам'яті, процесори, материнські плати, монітори, комплектування для периферії, оргтехніки);

– периферійне обладнання (принтери, сканери, цифрові камери, монітори, проекційні панелі і табло, пристрої зберігання інформації, пристрої резервного копіювання, засоби мультимедіа, обладнання для видавничих систем, джерела живлення, звукові карти, відеокарти);

– мережеве обладнання (обладнання для ЕОМ, сервери, телефони, факси, модеми, міні АТС, супутниковий зв'язок);

– оргтехніка (копіювальна, розмножувальна, обладнання для презентацій, калькулятори, записники, банківське обладнання, диктофони, торговельне обладнання, системи захисту інформації, обладнання для роботи з пластиковими картками, витратні матеріали).

Програмні продукти. До програмних продуктів належать:

– системне програмне забезпечення (операційні системи, системи програмування, офісне програмне забезпечення, лінгвістичне програмне забезпечення, системи управління базами даних, автоматизовані системи управління підприємством, ан- тивірусне програмне забезпечення, програми захисту);

– прикладне програмне забезпечення (мережеве програмне забезпечення, комунікаційне програмне забезпечення, програмне забезпечення для Інтернет, інформаційно-пошукові системи, комп'ютерна графіка, мультимедіа, навчальні, ігрові програми, видавничі системи, штрифти).

Інформаційні продукти.

До інформаційних продуктів відносяться:

– фотодокументи: діапозитив, мікрофільм, мікрокарта тощо;

– фонодокументи: магнітні фонограми для запису зображення та звуку;

– електронні документи: дискети, диски, мікросхеми, картки флеш-пам'яті тощо.

Інформаційні ресурси та інформаційні продукти

Інформаційні ресурси – це сукупність даних, знань, повідомлень, документів, баз даних, інформаційних систем, які створені, зібрані, оброблені, збережені та використовуються з метою підтримки управлінських, наукових, освітніх, соціальних та інших процесів. Вони становлять важливу частину ресурсного потенціалу суспільства, відіграють ключову роль у прийнятті рішень та реалізації державної політики.

Інформаційні продукти – це результат цілеспрямованої діяльності з обробки інформаційних ресурсів, які мають завершену форму та підготовлені для споживання користувачем. До таких продуктів належать: аналітичні звіти, статистичні огляди, інформаційні бюлетені, бази даних, електронні довідники, контент вебсайтів, презентації, інфографіка тощо. Інформаційний продукт формується з урахуванням потреб користувача, що забезпечує його цінність і практичну значущість.

Таким чином, інформаційний ресурс – це «сировина», з якої формується інформаційний продукт, а продукт – це вже адаптована й опрацьована інформація, готова до застосування у практичній діяльності.

3.5. Інструменти е-комунікації у діяльності суб'єктів публічного управління

У зв’язку з активним використанням соціальних мереж українським суспільством органи публічної влади для налагодження ефективної комунікації із громадськістю почали доволі активно використовувати соціальні мережі з метою поширення актуальної та достовірної інформації стосовно формування державної політики, механізмів її реалізації та проведення роз’яснювальної роботи щодо перспектив її розвитку тощо.

Е-врядування – форма організації публічного управління, що ґрунтується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності, прозорості й доступності влади.

Інструменти електронної комунікації (е-комунікації) у діяльності суб'єктів публічного управління включають різноманітні цифрові засоби, які дозволяють забезпечити ефективну взаємодію між державними органами, громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Ці інструменти сприяють прозорості, доступності та оперативності управління, а також підвищують рівень участі громадян у прийнятті рішень.

Основними інструментами е-комунікації в публічному управлінні є:

1. Веб-сайти та портали державних органів:

Служать платформою для розміщення офіційної інформації, новин, документів, а також для надання онлайн-послуг.

Електронне врядування забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу (онлайн), а також забезпечує легкий доступ осіб до потрібної їм інформації та послуг, не зважаючи на фізичну віддаленість та час доби. В ідеалі, електронне врядування здатне забезпечити отримання громадянами адміністративних послуг 24 години на добу сім днів на тиждень, не відходячи від персонального комп’ютера. Саме веб-сайт органу влади є комунікативною основною, яка пов’язує його з отримувачами адміністративних послуг, тобто з громадою. Тому нераціональним буде використовувати офіційний веб-сайт органу місцевого самоврядування виключно як електронну дошку оголошень, електронний інформаційний стенд або як промоційний продукт, створений для зовнішньої аудиторії. Існування офіційного сайту створює потужні та вагомі технічні та адміністративні переваги для органу місцевого самоврядування, які здатні принципово змінити саму ідеологію надання адміністративних послуг.

2. Соціальні мережі:

Використовуються для поширення інформації, взаємодії з громадянами, проведення опитувань та отримання зворотного зв'язку.

Комунікації в соціальних мережах є важливим інструментом для суб'єктів публічного управління, дозволяючи їм взаємодіяти з громадянами, поширювати інформацію, збирати зворотний зв'язок та підвищувати прозорість діяльності. Соціальні мережі забезпечують швидкий та ефективний спосіб донесення інформації до широкого кола людей, а також дозволяють органам влади отримувати інформацію про потреби та очікування населення. Водночас вимоги до якості, актуальності та повноти інформації, яка розміщується органами публічної влади на сторінках у соціальних мережах, чітко не визначені та потребують нормативно-правового врегулювання. Також залишається актуальним питання щодо оптимального вибору соціальних мереж на загальнодержавному рівні та нормативно-правового врегулювання механізмів ведення такої комунікації органами публічної влади. Слід зазначити, що велика кількість органів публічної влади мають свої сторінки в таких соціальних мережах, як «Фейсбук», «Ютуб», «Твітер» тощо.

Утім, аналізуючи інформацію, яку розміщують на сторінках у соціальних мережах органи публічної влади та посадові особи найвищої ланки, можна зазначити, що така інформація стає відображенням та одночасно супроводом діяльності органу або відповідної посадової особи. Також у загальному розумінні така інформація відображає пріоритети суспільства та результати проведених реформ. Слід наголосити на тому, що сьогодні в Україні керуються низкою нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти питання поширення інформації про діяльність органів публічної влади в мережі «Інтернет», однак не існує жодного такого акта, яким врегульовуються всі відносини, пов’язані з поширенням інформації, зокрема в соціальних мережах. Відсутність такого уніфікованого акта тільки підвищує ймовірність використання інформації, опублікованої в соціальних мережах органами публічної влади, не за призначенням.

3. Електронна пошта:

Необхідна для швидкого та зручного обміну інформацією між державними службовцями та іншими суб'єктами.

4. Системи електронного документообігу:

Забезпечують ефективну обробку та управління документами в електронному вигляді.

5. Онлайн-сервіси для надання державних послуг:

Дозволяють громадянам отримувати послуги, подавати заяви та здійснювати інші дії через інтернет, без необхідності відвідувати державні установи.

6. Чат-боти та віртуальні помічники:

Забезпечують швидкий доступ до інформації та допомогу користувачам у вирішенні питань, що стосуються державних послуг.

7. Онлайн-платформи для громадських обговорень та консультацій:

Надають можливість громадянам брати участь у прийнятті рішень, висловлювати свої думки та пропозиції.

8. Інструменти для внутрішньої комунікації:

Дозволяють ефективно організовувати роботу та комунікацію між працівниками державних органів, наприклад, системи обміну повідомленнями, відеоконференції тощо.

В сучасному інформаційному суспільстві стрімко поширюється та утверджується ідея електронного врядування як способу організації діяльності влади за допомогою внутрішніх та зовнішніх інформаційних мереж.

Отже, враховуючи наявні труднощі та проблеми, важливість е-комунікацій у публічному управлінні полягає в:

*Підвищення прозорості та відкритості (е*лектронні засоби комунікації забезпечують доступ до інформації про діяльність державних органів, що сприяє більшій прозорості та підзвітності).

*Збільшення ефективності управління (е*лектронні інструменти дозволяють оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати часу та ресурсів)

Підвищення рівня участі громадян (е-комунікації забезпечують можливість для громадян брати участь у прийнятті рішень та впливати на процеси управління.

*Поліпшення якості надання послуг: (о*нлайн-сервіси та електронні засоби комунікації спрощують доступ до державних послуг та підвищують їх якість.

*Зміцнення довіри між владою та громадянами: п*розора та ефективна комунікація сприяє формуванню довіри між владою та суспільством.

Використання е-комунікацій у публічному управлінні є важливим кроком до створення сучасного, прозорого та ефективного державного апарату, який відповідає потребам громадян та вимогам часу.

Основні аспекти комунікацій, зокрема в соціальних мережах для суб'єктів публічного управління належить: *інформування* (соціальні мережі є ефективним каналом для поширення офіційної інформації про діяльність органів влади, прийняті рішення, програми та ініціативи); *зворотний зв'язок* (органи влади можуть використовувати соціальні мережі для збору зворотного зв'язку від громадян, проведення опитувань, обговорень та отримання ідей для покращення своєї роботи); *взаємодія* **(**соціальні мережі дозволяють органам влади взаємодіяти з громадянами у режимі реального часу, відповідати на їхні запитання та роз'яснювати складні питання); *прозорість* (активне використання соціальних мереж сприяє підвищенню прозорості роботи органів влади, оскільки громадяни можуть бачити їхню діяльність, ставити питання та отримувати відповіді); *кризовий менеджмент* (соціальні мережі можуть бути використані для швидкого реагування на надзвичайні ситуації, інформування населення про загрози та надання необхідної допомоги.

Приклади використання соціальних мереж органами влади є:

- Публікація новин та анонсів про заходи, що проводяться.
- Організація онлайн-трансляцій засідань, зустрічей з громадськістю.

- Проведення опитувань та збір пропозицій щодо покращення життя у громаді.
- Відповіді на запитання громадян та роз'яснення їхніх прав та обов'язків.
- Поширення інформації про програми та послуги, які надаються органами влади.
- Залучення громадян до участі у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя.
- Швидке реагування на надзвичайні ситуації та надання допомоги

У результаті аналізу ключових аспектів інформаційного суспільства та ролі комунікацій у публічному управлінні можна дійти таких **висновків (узагальнень):**

1. Інформація є стратегічним ресурсом, що має вирішальне значення для функціонування сучасного публічного управління. Її характеристики, зокрема актуальність, достовірність, повнота та доступність, визначають ефективність управлінських рішень.

2. Класифікація видів інформації та розуміння її властивостей є базою для правильного її використання у державному секторі. Надзвичайно важливо дотримуватися основних вимог до обробки, зберігання, захисту та поширення інформації в публічному управлінні.

3. Інформаційне суспільство — це новий етап соціального розвитку, в якому знання та інформація стають головними факторами виробництва та розвитку. Його становлення в Україні потребує стратегічного планування, розвитку цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та інтеграції інформаційних технологій в управлінські процеси.

4. Інформаційні ресурси та продукти є основними елементами інформаційної інфраструктури публічного управління. До них належать бази даних, інформаційні системи, цифрові сервіси та документи, які забезпечують

взаємодію між владою та громадянами, сприяють прозорості, підзвітності та ефективності державного управління.

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

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

7. Ключовими функціями комунікативної підсистеми є функції: забезпечення інформаційних обмінів, репрезентації та легітимації системи публічного управління, забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу. Комунікативна діяльність у публічному управлінні відбувається в межах відповідного комунікативного простору.

8. Державна інформаційна політика – це сукупність основних напрямів і способів діяльності держави по одержанню, використанню, поширенню та зберіганню інформації.

9. Головними напрямами і способами державної інформаційної політики є: забезпечення доступу громадян до інформації; створення національних систем і мереж інформації; зміцнення матеріально-технічних, фінансових, організаційних, правових і наукових основ інформаційної діяльності; забезпечення ефективного використання інформації; сприяння постійному оновленню, збагаченню та зберіганню національних інформаційних ресурсів; створення загальної системи охорони інформації; сприяння міжнародному співробітництву в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України.

Таким чином, розвиток інформаційного суспільства, створення якісних інформаційних продуктів і ресурсів, а також ефективна організація комунікаційних процесів є ключовими чинниками трансформації публічного управління відповідно до викликів цифрової доби.

❓ Питання для самоперевірки та обговорення:

1. Що таке інформація та які основні її види й властивості?
2. Які вимоги висуваються до використання інформації в публічному управлінні?
3. У чому полягає сутність поняття «інформаційне суспільство»?
4. Які етапи становлення інформаційного суспільства в Україні ви можете назвати?
5. Що включають у себе інформаційні ресурси публічного управління?
6. Чим інформаційний продукт відрізняється від інформаційного ресурсу?
7. Яке значення має ефективна комунікація для системи публічного управління?
8. Як розвиток інформаційного суспільства впливає на державне управління?
9. Чому інформація вважається стратегічним ресурсом у сучасному управлінні?
10. Як цифрова трансформація змінює взаємодію між владою і громадянами?
11. Які переваги та ризики несе поширення електронного урядування?
12. Чи може держава ефективно управляти без формування якісної інформаційної інфраструктури?
13. Як забезпечити баланс між відкритістю інформації та її захистом у сфері публічного управління?

14. Наскільки готове українське суспільство до повноцінного переходу до інформаційного типу розвитку?

15. У чому полягають основні виклики для публічного управління в умовах інформаційного суспільства?

16. Ось приклади питань для обговорення та самоперевірки на тему

17. Яке місце займають соціальні мережі в системі комунікацій публічної влади сьогодні?

18. У чому переваги та ризики використання соціальних мереж органами публічного управління?

19. Як публічна влада може ефективно реагувати на дезінформацію та фейки в цифровому просторі?

20. Які етичні стандарти повинні дотримуватися публічні службовці в електронних комунікаціях?

21. Наскільки е-комунікації підвищують прозорість та підзвітність органів влади?

22. Які цифрові інструменти найбільш ефективні для зворотного зв’язку з громадянами?

23. Як забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних у процесі е-комунікацій?

24. У чому полягає відмінність між традиційними комунікаціями та комунікацією в соціальних медіа?

25. Як оцінити ефективність комунікаційної діяльності в соціальних мережах?

26. Які стратегії доцільно використовувати для залучення молоді до діалогу з органами публічної влади через онлайн-платформи?

РОЗДІЛ № 3
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

4.1. Види, форми та моделі комунікації

4.2. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії

4.3. Нормативно-правові основи комунікативної діяльності в публічному управлінні

4.4. Особливості державної інформаційної політики в Україні

Питання для самоперевірки та обговорення

Ключові слова: *комунікація; комунікативна діяльність; види комунікації; форми комунікації; моделі комунікації; публічне управління; органи виконавчої влади; місцеве самоврядування; організаційне забезпечення; комунікативна взаємодія; інформаційна взаємодія; нормативно-правова база; правове регулювання; державна інформаційна політика; комунікативна стратегія; інституційна структура; комунікативні процеси; законодавче забезпечення; інформаційна безпека; цифрове врядування; комунікативна компетентність*

4.1. Види, форми та моделі комунікації

У державі не може бути ефективної публічної адміністрації без побудови у сфері публічного управління належної системи як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, обміну інформацією, на що припадає до 90% усього робочого часу службовців. Успішність діяльності кожного колективу, громади й держави загалом та ефективність управління людськими ресурсами в них безпосередньо залежить також від становлення, функціонування та розвитку ефективної системи комунікацій між ними.

Комунікаційні процеси посідають важливе місце в житті людини і суспільних інститутів, оскільки соціальна система не тільки є організованим цілим, подібно індивідууму, але і... «скріплюється в ціле системою зв’язку»...,

володіючи «динамікою, у якій кругові процеси зворотного зв'язку відіграють важливу роль».

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, за допомогою якої особа або організація приєднується до зовнішнього середовища, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння.

Такими суб'єктами є певні особи, групи людей, організації, соціальні інститути, для яких комунікація є необхідним елементом їх соціального буття. Комунікація є багатоманітним явищем, а відповідно це поняття має різноманітні трактування, де акцентується на тих чи інших його аспектах.

У науковій літературі виділяють комунікацію в *широкому і вузькому* сенсі цього слова.

У широкому сенсі комунікація є однією з основ людської життєдіяльності та формою мовленнєвої діяльності, що не обов'язково передбачає наявність змістовно-смислового плану.

У вузькому розумінні комунікація – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю суб'єктів із використанням різноманітних медіа-засобів і комунікаційних систем, однією з яких є держава.

Згідно Академічного тлумачного словника української мови: комунікація (латинське communicatio, від communico – «роблю загальним, зв'язую, спілкуюся») – 1) шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим; 2) спілкування, передача інформації від людини до людини – специфічна форма взаємодії людей у процесах їхньої пізнавально-трудової діяльності, що здійснюється головним чином за допомогою мови (рідше за допомогою інших знакових систем).

Нова філософська енциклопедія пропонує таке визначення: *«Комунікація* (від лат. communicatio – повідомлення, передача) – спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями і т. ін.; передача того чи іншого змісту від одного утворення (колективного або індивідуального) до іншого через знаки,

зафіксовані на матеріальних носіях. Як наукова комунікація, так і комунікація в інших сферах (наприклад, у мистецтві, літературі, побутових або виробничих взаєминах), є соціальним процесом, що відтворює суспільну структуру і виконує в ній об‘єднавчу функцію».

Поняття комунікацій у публічному управлінні в широкому значенні – це взаємодія між суб’єктами шляхом обміну певними повідомленнями.

Зокрема, поняття «комунікація» може трактуватися як:

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

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

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

Відтак, *комунікація* (від лат. *Communicatio* – єдність, передача, з’єднання, повідомлення, пов’язаного з дієсловом лат. *Communico* – роблю спільним, повідомляю, з’єдную, похідним від лат. *Communis* – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Комунікації – складний процес, який включає низку взаємозв´язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль для забезпечення розуміння і сприйняття інформації іншою стороною. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, у якому кожному учаснику належить активна роль.

Отже, *комунікації в публічному управлінні* – це систематичний процес обміну інформацією між органами влади, посадовими особами, зацікавленими сторонами та громадянами з метою забезпечення прозорості, участі, підзвітності та ефективного ухвалення управлінських рішень. Вони охоплюють як внутрішню взаємодію між різними рівнями управління, так і

зовнішню – з громадськістю, інституціями громадянського суспільства та іншими суб'єктами публічного простору.

Іншими словами, комунікація є невід'ємною складовою публічного управління, яка забезпечує взаємозв'язок між органами влади, громадянами та іншими суб'єктами управлінських процесів. Вона виступає основним інструментом передачі, обміну та сприйняття інформації, необхідної для прийняття рішень, реалізації державної політики та досягнення суспільно значущих результатів. Комунікативна діяльність у системі публічного управління реалізується через спеціально сформовану комунікативну підсистему, яка організовує інформаційні потоки, забезпечує прозорість управлінських процесів та сприяє зворотному зв'язку з громадськістю.

Серед визначальних властивостей і ознак комунікації зазначимо наступні: наявність двох або більше учасників комунікативного процесу, що володіють єдиним способом передачі інформації; ситуація, яку учасники намагаються осмислити; набір символів (тексти, слова, жести), за допомогою яких передається зміст ситуації.

Комунікація як багатогранне соціокультурне явище може набувати різноманітних форм залежно від кількості учасників, цілей сторін-учасниць, комунікаційних каналів, засобів, стратегій тощо.

Звідси і велика кількість концепцій, теорій й різнопланових досліджень комунікативних та інформаційних процесів у суспільстві, що постійно вивчається науковцями багатьох сфер діяльності, зокрема, лінгвістики, журналістики, масової комунікації, PR, психології спілкування, соціальної психології, політології, соціології, менеджменту, державного управління, політичної психології тощо.

Так, комунікація з позицій системного підходу до управління розглядається як основа функціонально-рольової управлінської взаємодії, що базується на ієрархічності, підпорядкуванні, соціальної дистанції та відмінності основних статусів.

Під видом комунікації розуміють різновиди мовного спілкування. До таких різновидів належать ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги.

Так, розрізняють *низку видів комунікації* залежно від певного параметру, за яким розглядається комунікація.

Інформування, утримання, передача інформації. До цього виду комунікацій відносимо читання лекцій, виступи, бесіди, проведення нарад і зборів.

Експресивна комунікація, яка виражається в силі прояву почуттів, переживань (зустрічі після довгої розлуки).

Переконуюча, означає прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, переконання, що особливо важливо до політичних діячів, юристів).

Соціально-ритуальна, яка передбачає використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї, гостинність).

Паралінгвістична комунікація, передбачає спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також у позі рухів. Можливості несловесних повідомлень не слід применшувати, тому що у ряді випадків одними словами не можна передати усі емоції.

Перераховані види комунікації не вичерпують усю їх різноманітність. *Наприклад*, на основі типів комунікації та інших характеристик комунікативного процесу за кількістю співрозмовників виокремлюють наступні види комунікації: внутрішня комунікація (розмова з самим собою), міжособистісна (розмова між двома людьми), комунікація в малих групах (3–5 осіб), публічна (20–30 і більше осіб), організаційна (100 і більше) та масова (1000 і більше) (інф. за Г. Почепцовим).

Залежно від типу знакових систем, які використовуються під час комунікації, вона поділяється на *вербальну і невербальну.* Також комунікація може бути *усною* або *письмовою.*

За цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контролю за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, нисхідні та горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

За способом взаємодії виокремлюють *безпосередню та опосередковану* (за допомогою технічних засобів або інших людей) комунікацію, а також формальну (у межах певних встановлених правил) і неформальну.

За масштабом комунікації (з урахуванням кількості її суб'єктів) може бути виокремлена *міжособистісна, групова та масова комунікація*. *Міжособистісна* комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного за певними характеристиками, *групова* – в межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо, *масова* – в межах гетерогенної, розосередженої аудиторії.

За умови багатоаспектності явища комунікації її вивчають з різних поглядів представники багатьох наукових галузей тощо.

За рівнями розрізняють комунікації: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні комунікації – між організацією та її зовнішнім середовищем.

Внутрішні комунікації – комунікації всередині організації між її різними рівнями і підрозділами

Моделі комунікаційних процесів створюються для опису, перетворення і структурування інформації, вони будуються відповідно до досліджуваних комунікативних процесів.

Моделі комунікаційних процесів можна розділити на лінійні, або механістичні, і нелінійні.

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

У 1968 р. вчений розширив версію своєї моделі, поставивши запитання, що допомагають вивчити комунікативний процес: хто, з яким наміром, в якій ситуації, з якими ресурсами, використовуючи яку стратегію. *Перевагою даної моделі* є те, що вона представляє розгорнутий план комунікативної дії. *Недолік моделі полягає* в її монологічності, оскільки вона не передбачає зворотного зв'язку. Модель спирається на біхевіористичний підхід до комунікації як прямого впливу повідомлень комунікатора на адресата, оскільки він розглядається лише як об'єкт, що реагує на отриману інформацію.

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

Модель комунікаційного процесу К. Шеннона складається з п'ятьох елементів: джерело інформації; передавач; канал передачі; приймач; остаточна мета. Представлена модель зазнала змін, щоб відповідати іншим областям дослідження. Перетворена модель включає шість компонентів: джерело, пристрій кодування, повідомлення, канал, декодер і приймач. В рамках цієї моделі обмін інформацією починається з формулювання ідеї або вибору інформації, яка потребує відправлення. Відправник вибирає значущу ідею, яка стає предметом обміну. Попередньо відправник повинен за допомогою символів закодувати свою думку, перетворивши її в повідомлення. Наступним кроком є вибір каналу передачі відповідно до типу символів кодування. У разі невідповідності каналу ідеї ефективність обміну різко знижується.

Завершальний етап комунікації – це декодування повідомлення, переклад закодованих думок відправника в інформацію для одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають той самий сенс і для одержувача, то комунікацію можна вважати успішною. З точки зору керівника обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, в результаті чого отримано очікувану реакцію. Перевагою лінійної моделі є те, що з її появою виникло уявлення про швидкість і кількість інформації, що передається.

На основі цієї моделі розроблялися теорії комунікації в техніці та суспільстві (кінець 60-х–початок 70-х років), згідно з якими комунікація розглядалася як діяльність, спрямована на підготовку, передачу і збереження інформації в межах різних організаційних структур.

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

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

Перевагою цієї моделі є те, що вона може саморегулюватися за рахунок зворотного зв’язку.

Недоліком є те, що ця модель створює помилкову ілюзію «рівноправност» сторін у процесі комунікації. Лінійні моделі спрощують розуміння послідовності подій. Однак в реалії комунікація являє собою

складну багаторівневу систему, в тому числі і через те, що дії суб'єктів, які обмінюються інформацією, не завжди є логічними і послідовними. Або інформація, створена в одному місці, а через певний час приймається в іншому місці одержувачем, як, наприклад, це відбувається під час обміну повідомленнями за допомогою технічних засобів. Лінійні моделі в більшості випадках не відображають реальний стан системи. На практиці часто відбувається не просто послідовний обмін інформацією, а протікають більш складні процеси, що залучають до своєї структури не тільки людей, а їх думки, почуття, відносини, соціальний досвід, емоційно-психічний стан тощо. Інакше кажучи, між комунікантами існує актуальна соціальна ситуація.

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

Зворотний зв'язок – комунікативний процес, за допомогою якого отримувач інформації реагує на повідомлення, що сприяє ефективності управлінської взаємодії.

5. Однією з найбільш релевантних моделей комунікаційного процесу можна вважати *модель Вестлі і Макліна.* Концептуальна модель комунікативних досліджень Вестлі і Макліна була створена з метою впорядкування існуючих результатів досліджень і спрощення їх використання. У цій моделі автори спробували встановити, яким чином за допомогою комунікації може бути задоволена потреба соціального суб'єкта в орієнтації щодо деякого об'єкта в умовах різної інформаційної доступності останнього. Ця модель описує як міжособистісну, так і масову комунікацію, розкриває

функціональну роль масмедіа в забезпеченні потреби реципієнта (аудиторії) в інформації.

Головна перевага моделі – у вигідному поєднанні широких можливостей опису найбільш складних комунікативних ситуацій і збереження простоти і взаємозв'язку елементарної тріади взаємин двох суб'єктів щодо зовнішнього об'єкта.

6. Відомою є також *трансакційна модель комунікації*, розроблена Бернардом Л. Вулом, яка описує комунікацію як динамічний процес спільного створення значення між людьми. На відміну від лінійної моделі, яка розглядає комунікацію як односпрямований процес передачі інформації від відправника до одержувача, трансакційна модель фокусується на взаємодії між людьми. *Переваги трансакційної моделі полягають* в тому, що вона допомагає зрозуміти складність комунікації, враховує вплив соціальних контекстів на комунікацію, підкреслює важливість невербальної комунікації та має багато практичних застосувань.

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

За думкою фахівців, жодна з моделей комунікації не є абсолютно точною. Кожна з них описує лише певні аспекти комунікаційного процесу. На практиці комунікація зазвичай є складною та багатогранною, і на неї може впливати багато різних чинників. Вибір моделі комунікації, яку слід використовувати, залежить від конкретної ситуації. Проте, можна припустити що фективна модель комунікації буде складатися з кількох ключових взаємопов'язаних компонентів, які враховують не лише передачу інформації, а й контекст, взаємодію сторін, зворотний зв'язок і вплив середовища.

Таким чином, ефективна модель комунікації, на нашу думку, має включати:

1. Чітко визначеного комунікатора (джерело інформації) – особу або організацію, яка ініціює процес комунікації.

2. Зрозуміле та адаптоване повідомлення, яке сформульоване відповідно до особливостей цільової аудиторії.

3. Канал передачі інформації, який відповідає типу повідомлення (усний, письмовий, візуальний, цифровий тощо).

4. Одержувача, здатного сприймати, інтерпретувати й реагувати на інформацію.

5. Зворотний зв’язок, який дозволяє оцінити, чи було повідомлення зрозумілим, а також коригувати подальшу комунікацію. А також, містити *контекст* (соціальний, культурний, організаційний), у якому відбувається комунікація, оскільки саме він визначає, наскільки релевантним і доречним є повідомлення.

Незважаючи на зовнішню простоту комунікаційного процесу, він рідко протікає без перешкод. Існує безліч потенційних перешкод, які заважають ефективним комунікаціям. Чинники, які порушують чистоту передачі повідомлень, прийнято називати «шумом» в процесі комунікацій. Тому, важливо звертати увагу на фільтри та бар’єри, які можуть впливати на сприйняття інформації (емоції, упередження, інформаційні шумові перешкоди).

Звідси, до етапів комунікативного процесу належить:

1) виробництво інформації;

2) кодування;

3) передача;

4) прийом;

5) зворотній зв'язок.

Ефективна модель комунікації має бути гнучкою, системною та адаптивною до змін ситуації, характеристик учасників та умов зовнішнього

середовища. Вона повинна забезпечувати двосторонній обмін інформацією, орієнтований на досягнення взаєморозуміння й спільних результатів.

! Також, важливо враховувати *екологічність комунікації* – дотримання комунікативних етичних та емотивних норм користування мовою. Етикетні висловлення формують етикетну рамку спілкування. Усі мовленнєві висловлення є або екологічними, тобто спрямованими на успішність комунікації та досягнення певної кооперації у спілкуванні, або неекологічними, тобто орієнтованими на конфлікт.

Відтак, сфера комунікації в публічному управлінні за своїм спрямуванням поділяється на внутрішню і зовнішню, вирішуючи завдання взаємодії суб'єктів як у самій системі публічного управління, так і поза нею. Проте провідну роль у їх організації та забезпеченні відіграють особи, які здійснюють свою діяльність безпосередньо в системі публічного управління.

4.2. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії в публічному управлінні

Забезпеченням комунікативної взаємодії у системі публічного управління зазвичай займаються відповідні структурні підрозділи та/або окремі фахівці.

Такими підрозділами є:

- патронатні служби, служби діловодства, персоналу, інші та окремі посадові особи, що виконують їх функції – у частині забезпечення внутрішніх комунікацій;

- департаменти (управління) інформаційної (комунікативної) політики (діяльності), комунікацій з громадськістю та засобами масової інформації, управління (відділи, сектори) із зв'язків з громадськістю, звернень громадян, з питань внутрішньої політики, прес-служби, прес-центри, а також прессекретарі, помічники (радники) керівників з питань зв'язків з громадськістю, інші особи – щодо забезпечення зовнішніх комунікацій.

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

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

- презумпція доступності інформації (максимальне оприлюднення). Уся інформація про діяльність органів публічного управління підлягає широкому оприлюдненню (за винятком тієї, що обмежена спеціальними нормативно-правовими актами);

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

- заохочення (стимулювання) відкритості управлінських структур;

- обмеження сфери встановлених винятків щодо відмови в отриманні інформації, їх обґрунтування й сувора відповідальність за порушення правил надання потрібної інформації;

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

- безкоштовність надання інформації органами публічної влади (за винятком тих послуг, які не передбачені чинним законодавством або потребують надмірних витрат).

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

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

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

- обмін документами;
- наради, співбесіди, засідання робочих груп, переговори;
- збори, сесії, пленуми, конференції;
- індивідуальний прийом співробітників, громадян;
- спеціальні дні, тижні або навіть конкретні години, призначені для інформування інших органів влади, громадськості й забезпечення «зворотного зв'язку» (наприклад, «День уряду у парламенті», «Тиждень інформування про безпеку дорожнього руху», «Пряма лінія міського голови» тощо);
- зустрічі, «круглі столи», семінари, зібрання громадськості;
- публічні дебати, тематичні зустрічі, виїзний прийом громадян;
- звіти про розв'язання проблем, опублікування статистичних даних (у вигляді брошур, буклетів, плакатів тощо);
- оголошення результатів проведених опитувань громадської думки, інших соціологічних досліджень;
- повідомлення у медіа, на веб-сайтах, у соціальних мережах;
- брифінги, прес-конференції, участь у прес-турах;
- участь посадових осіб у громадських заходах («толока», ювілей відомої особи, фестиваль народних промислів тощо);

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

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

Структурні підрозділи відповідальна за внутрішні та зовнішні комунікації (підрозділи комунікації та інформаційної політики, прес-центри): функції, завдання, відмінності.

У демократичній країні система роботи органів державної влади повинна бути прозорою. Населення повинно знати точно, чим займаються різні структурні підрозділи органів державної влади, яким чином і чому приймаються адміністративні рішення або постанови:

- повинна існувати конституційна схема, щоб зробити інформацію доступною;

- органи державної влади мають забезпечувати структури для координації двосторонньої комунікації;

- слід дотримуватися правил регулювання забезпечення інформацією.

Інформація про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування може отримуватися засобами масової інформації від цих органів безпосередньо або через їх інформаційні служби чи бути зібрана працівниками засобів масової інформації.

Інформаційні служби (інформаційні управління, інформаційно-аналітичні підрозділи, прес-служби, прес-центри, управління і центри громадських зв'язків, прес-бюро, прес-секретарі та прес-аташе з відповідним апаратом) органів державної влади та органів місцевого самоврядування збирають, аналізують, обробляють та оперативно надають інформацію про діяльність цих органів у повному обсязі засобам масової інформації, крім випадків, передбачених Законом України «Про державну таємницю».

Для висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування їх інформаційні служби мають право використовувати такі форми підготовки та оприлюднення інформації:

- випуск і поширення бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо;

- проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації;

- підготовка і проведення теле- і радіопередач;

- забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- створення архівів інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України.

Головну мету комунікативної політики органів державної влади демократичної країни можна поділити на чотири широких сфери: використання всіх методів паблісіті, за винятком пропаганди, для досягнення мети; допомога та надання порад з усіх питань, пов'язаних з відносинами між структурними підрозділами та громадськістю; створення та підтримка поінформованої думки щодо тем, з якими працює кожен відповідний структурний підрозділ; надання порад щодо реакції громадськості на політику органів державної влади.

Структура комунікативних підрозділів органів державної влади повинна бути сформована таким чином, щоб було можливим виконання *наступних функцій*:

– *інформаційна* – підвищення рівня поінформованості громадськості про діяльність органу влади.

– *планувальна* – планування, підготовка та проведення консультацій з громадськістю.

– *аналітична* – організація вивчення громадської думки стосовно потреб, проблем, пріоритетів та перспектив розвитку галузі, шляхом проведення соціологічних та експертних досліджень; ведення бази даних об‘єднань громадян та їх заходів, підготовку відповідної статистичної та аналітичної інформації; вивчення та узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо взаємодії зі ЗМІ та громадськістю та підготовка рекомендацій щодо використання його в зазначеній сфері.

– *стратегічна* – створення позитивного іміджу; підготовка пропозицій щодо шляхів вирішення проблемних питань, прогнозування розвитку ситуації за результатами вивчення громадської думки, а також можливих наслідків прийняття соціальних та політичних рішень; підготовка пропозицій щодо вдосконалення існуючих та запровадження нових механізмів комунікації між органами влади та інститутами громадянського суспільства.

– *консультативна* – надання методичної та організаційної допомоги структурним підрозділам під час проведення ними консультацій з громадськістю; підтримка внутрішніх комунікацій.

До ***основних функцій комунікативних підрозділів*** слід віднести:

- забезпечення планування, підготовки та проведення консультацій з громадськістю з питань, що належать до їх компетенції (шляхом запровадження громадських слухань, засідань і зустрічей за круглим столом, вивчення громадської думки, організації конференцій, зустрічей, нарад і семінарів; узагальнює висновки, пропозиції та зауваження);

- організація взаємодії органів виконавчої влади з політичними партіями та громадськими організаціями з питань, що належать до їх компетенції;

- надання структурним підрозділам методичної і практичної допомоги в проведенні консультацій з громадськістю щодо вирішення питань, які стосуються формування і реалізації внутрішньої політики;

- вивчення громадської думки з актуальних питань суспільного життя, проблем та перспектив розвитку шляхом організації та проведення експертних і соціологічних досліджень;

- аналіз та сприяння врахуванню громадської думки у процесі прийняття рішень органами виконавчої влади;

- розгляд звернень громадян, підприємств, установ і організацій з питань, що належать до їх компетенції;

- участь у підготовці матеріалів для засобів масової інформації з питань внутрішньої політики з метою реалізації конституційного права громадян на задоволення їх потреби в інформації

- надання громадянам роз'яснення щодо розпоряджень керівництва органу державної влади з питань формування і реалізації внутрішньої політики.

В залежності від специфіки діяльності органу державної влади, його фінансових ресурсів, на перший план будуть висуватися ті чи інші функції. Саме вони й визначатимуть структуру комунікативних підрозділів органу державної влади

До основних ***завдань комунікативних підрозділів*** належать:

- сприяння представникам громадськості в реалізації їх права щодо участі в управлінні державними справами;

- аналіз і прогнозування суспільнополітичних процесів у регіоні;

- сприяння місцевим органам виконавчої влади у забезпеченні взаємодії з політичними партіями та громадськими організаціями;

- інформаційно-аналітичне забезпечення реалізації внутрішньої політики держави в регіоні.

Щодо ***принципів діяльності комунікативних підрозділів, то вони*** повинні бути наступними:

- відкритість механізм прийняття рішень органом виконавчої влади (передбачає доступ громадськості при їх підготовці);

- прозорість (безперешкодний доступ до відкритої інформації, що генерується і зберігається в органах виконавчої влади, організація систематичного висвітлення діяльності органу державної влади, роз'ясненням змісту політики органу

- оперативність (своєчасне достовірне інформування громадськості про події, діяльність органу влади);

- компетентність (відповідність професійним стандартам, глибоке знання профільного питання, здатність приймати зважені, оптимальні для розв'язання певної проблеми рішення);

- професіоналізм (уміння, знання та якості працівника комунікативного підрозділу, передбачені для виконання певних професійних обов'язків, володіння комунікативними навичками);

- творчий підхід (уміння працівників до виконання своїх посадових обов'язків знаходити нову форму та рішення відповідно до поставлених завдань);

- лояльність та неупередженість (коректне й толерантне ставлення до представників різних політичних партій, соціальних груп, уникання конфліктів);

- релевантність (адресність надання інформації, яку потребують соціальні групи, у відповідній, доступній для розуміння формі, що забезпечує оптимальний передбачуваний результат – реакцію споживачів);

- культура ділового спілкування;

- узгодженість і системність в роботі;

-дотримання норм чинного законодавства.

З метою покращення роботи з громадськістю слід створити ***прес-центри*** у підпорядкуванні відповідних комунікативних підрозділів із залученням до роботи професійних журналістів. Серед інших до сфери їх обов'язків має відноситися наступне:

- забезпечення повноти і оперативності інформації про діяльність організації та формування її позитивного іміджу;

- підготовка матеріалів для публікацій та проведення заходів зі зв’язків з громадськістю;

- відповідь на запити журналістів;

- координація зв'язків з центральними ЗМІ;

- взаємодія з регіональними виданнями (у тому числі обласними);

- створення оптимальних 41 умов для роботи (і відпочинку) журналістів;

- моніторинг інформаційного простору;

- ефективний менеджмент в умовах кризи.

Прес-служба відрізняється від зв’язків із громадськістю як тактична комунікація від стратегічної. Якщо зв’язки з громадськістю визначають, ЩО і ЯК сказати, то прес-служба – ДЕ і КОЛИ це зробити.

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

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

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

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

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

- виробничу – планування, виробництво та ромедіащення матеріалів для веб-сайту, медіа, підготовка матеріалів для виступів, інтерв’ю керівників

організації, матеріалів для комунікативних заходів з участю громадськості та медіа, розробка соціальної реклами, інше;

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

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

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

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

За місце комунікативного підрозділу у структурі організації (а відтак і на його статус, впливовість, авторитет як всередині організації, так і серед громадськості) може впливати багато чинників, починаючи від особистих відносин керівників органу публічного управління та його комунікативного підрозділу до традицій організації чи розпорядчих документів вищих інстанцій.

Де передусім суб'єктивні фактори, яких, разом з тим, не можна не враховувати. Проте є й об'єктивні чинники. Місце комунікативного підрозділу у структурі певної організації визначається принаймні двома такими чинниками.

По-перше, місією організації, ступенем її суспільної значущості. Тим більше діяльність певного органу публічного управління стосується загальносуспільних проблем (або ж проблем, які хвилюють переважну більшість членів певної територіальної громади), тим актуальнішою є роль її комунікативного підрозділу. Так, нині вже безумовною є наявність підрозділу чи окремого фахівця по роботі із громадськістю та медіа в органах державного управління та місцевого самоврядування.

По-друге, визначальним є обсяг інформації, який циркулює у відповідному комунікативному просторі і стосується, чи може стосуватися, сфери інтересів цього органу публічного управління, тобто ступенем ***насиченості комунікативного простору***. *Наприклад,* для певного органу публічного управління в умовах інформаційного простору, де працюють кілька десятків медіа, громадських і політичних організацій тощо створення комунікативного підрозділу буде більш актуальним, ніж в умовах інформаційного простору, де таких суб'єктів – декілька.

З огляду на ці чинники може йти мова про чотири основні моделі позиціонування комунікативного підрозділу у структурі організації. Ключовими параметрами тут є характеристики за осями: «високий – низький» ступінь суспільної значущості організації та «високий – низький» ступінь насиченості комунікативного простору (рис. 4.1).

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

У такому випадку цей підрозділ або не утворюють зовсім, або обходяться одним чи кількома спеціалістами, причому навіть без надання їм відповідного статусу (наприклад, доручають окремому службовцю займатися діловодством або періодично готувати прес-релізи та організовувати щорічні

прес-конференції-звіти). Тобто, хтось із фахівців іншого профілю має доручення забезпечувати внутрішні та зовнішні комунікації.



Рис. 4.1. Типи комунікативних підрозділів за їх місцем у структурі організації

Низька суспільна значущість організації і висока насиченість комунікативного простору визначають необхідність створення ***«аналітичного» комунікативного підрозділу,*** головна увага якого б спрямовувалася на зовнішнє середовище, на вхідну інформацію. Для продукування вихідної інформації достатньо буває однієї одиниці прессекретаря. Значний обсяг роботи такий підрозділ може виконувати у межах внутрішньоорганізаційних комунікацій, зокрема в частині забезпечення виконавської дисципліни.

Цей підрозділ може підпорядковуватися заступникові керівника організації (як правило тому, хто опікується питаннями роботи з апаратом управління, персоналом тощо). Статус такого комунікативного підрозділу достатньо високий. Ступінь насиченості комунікативного простору ступінь

суспільної значущості організації низький високий високий низький «аналітичний» «сильний» «слабкий» «продукуючий».

Висока суспільна значущість організації і низька насиченість комунікативного простору дозволяють вести мову про необхідність ***«продукуючого»*** комунікативного підрозділу. Перед таким підрозділом ставляться досить значні для організації завдання з огляду на її місію, проте слабка насиченість комунікативного простору змушує організацію віддавати пріоритет роботі у сфері безпосередніх, а не масових комунікацій.

Для такого підрозділу *головним завданням* є забезпечення роботи з підготовки якісних управлінських рішень, продукування якісних матеріалів для веб-сайту, обмеженого кола МЕДІА, виготовлення друкованої інформаційної продукції (листівки, буклети тощо). З розвитком сфери МЕДІА, посиленням громадянської активності у межах даного простору, чи за умов його розширення, цей підрозділ здатен стати провідним у своїй організації.

Він може підпорядковуватися заступникові керівника організації (у цьому разі тому, який веде питання зв'язків з громадськістю), має достатньо високий статус у своїй організації. Висока суспільна значущість організації та висока насиченість комунікативного простору вимагають формування «сильного» комунікативного підрозділу. Він має посідати провідне місце в структурі організації, на нього покладається висока відповідальність.

Підрозділ у такій ситуації отримує пряме підпорядкування керівнику організації, має потужне ресурсне забезпечення і дуже високий статус у своїй організації. Його завданням є не лише аналіз великого масиву вхідної інформації, а й адекватний вплив на інших суб'єктів комунікативного простору організації. Неправильний, неадекватний ситуації вибір місця комунікативного підрозділу у структурі органу публічного управління може бути однією з причин створення проблем у взаєминах організації з громадськістю і МЕДІА, сповільнення проходження інформаційних потоків

через структури організації, несвоєчасного реагування організації на запити громадськості.

Організація має чутливо реагувати на медіани в комунікативному просторі, де вона присутня як один із соціальних об'єктів, оперативно коригувати свою структуру у випадку медіани своєї місії. Так, коли за умов інтенсивного насичення комунікативного простору організація «за звичкою» зберігає, наприклад, мінімальну за чисельністю пресслужбу, що підпорядкована керівнику одного з підрозділів організації, ризик «потонути» в морі інформації для неї багатократно збільшується. Адже у такому разі структура організації не відповідатиме викликам зовнішнього середовища і не забезпечить необхідного рівня комунікативної взаємодії.

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

- наявність мінімальної кількості управлінських зв'язків;

- усунення елементів дублювання, оперативність і гнучкість у роботі.

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

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

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

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

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

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

Цілі та ключові завдання зазначених структурно-функціональних блоків у межах окремого органу публічного управління визначаються у руслі його основних цілей і завдань.

У загальному ж викладі їх можемо подати так.

Керівник:

- організовує роботу підрозділу у відповідності із цілями та завданнями організації, дорученнями керівництва;

- забезпечує виконання завдань, покладених на підрозділ згідно із встановленими внутрішніми документами організації функціями;

- координує діяльність комунікативного підрозділу з іншими структурними підрозділами органу публічного управління;

- інформує керівництво про ситуацію в комунікативному просторі, реальні чи потенційні медіани в цьому просторі, що стосуються організації чи сфери її діяльності, вносить пропозиції щодо визначення основних напрямів комунікативної роботи, мети, методів діяльності та матеріального і фінансового забезпечення підрозділу;

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

- підпорядковується безпосередньо керівнику організації, або його заступникові, який відповідає за роботу апарату органу публічного управління

(щодо внутрішніх комунікацій) чи з громадськістю (щодо зовнішніх комунікацій).

Підрозділ аналізу та прогнозування:

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

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

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

- напрацьовує рекомендації, визначає основні напрями роботи із персоналом установи, громадськістю та медіа;

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

- підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Підрозділ виробництва:

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

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

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

- готує матеріали соціальної реклами та забезпечує її виробництво;

- готує матеріали та забезпечує виробництво друкованої та аудіовізуальної продукції;

- підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Підрозділ комунікацій:

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

- забезпечує належний стан соціально-психологічного клімату в організації;

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

- безпосередньо відповідає за встановлення, підтримання та розвиток зв'язків із громадськими, політичними, профспілковими, релігійними організаціями, МЕДІА, іншими органами публічного управління, державними та комунальними організаціями, установами, підприємствами, організацію та проведення спеціальних заходів, оперативне розсилання матеріалів до МЕДІА тощо;

- організовує розміщення соціальної реклами;

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

комунікативному просторі може впливати багато факторів, пов’язаних насамперед із структурними елементами цього простору.

Науковці серед них до найбільш значущих відносять:

1) соціокультурне середовище;

2) стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури;

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

4) конкуренція між суб’єктами, їх мотивація та мета лідерства.

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

Ротація лідерів певного комунікативного простору, посилення чи послаблення їх позицій, медіана їх ролі, таким чином, часто є складними і болісними для суспільства як носія зазначеної вище світоглядної матриці процесами. Стан розвитку місцевого сегмента інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури визначає, так би мовити, «технічну» можливість для реалізації окремими суб’єктами своїх амбіцій щодо лідерства в комунікативному просторі.

Специфіка цього фактора полягає в тому, що різні суб’єкти комунікативного простору мають різний ступінь доступу до зосереджених на певній території окремих документів та їх масивів, баз і банків даних, результатів інтелектуальної творчої діяльності.

Організаційні структури, що забезпечують творення, поширення, споживання інформації (повідомлень), а також інформаційно-

телекомунікаційні структури належать різним власникам. Інформаційні технології попри динамічне їх поширення з об'єктивних і суб'єктивних причин теж не можуть нині використовуватися усіма однаково.

Зараз у світі невідкладним завданням національних урядів є подолання так званої «цифрової нерівності», актуальним в Україні є забезпечення доступу до публічної інформації, захист персональних даних тощо. Тобто, тенденціями сучасного комунікативного простору є тяжіння до максимальної відкритості публічних і закритості персональних інформаційних ресурсів, а також динамічний розвиток інформаційної інфраструктури, що разом сприяє насиченню не лише національного, але й окремих регіональних комунікативних просторів.

Втім, на регіональному та місцевому рівнях за ознаками цього фактора найбільш гостро виявляється проблема техніко-технологічного розриву між суб'єктами окремих комунікативних просторів.

Для потенційних лідерів це означає не лише необхідність самим бути володарями чи розпорядниками достатніх для забезпечення лідерських позицій інформаційних ресурсів та об'єктів інформаційної інфраструктури – такі можливості достатньою мірою мають також отримати, зокрема, споживачі інформації (адресати повідомлень). Адже лише за таких умов комунікативний обмін може бути реалізований повною мірою.

Домінуючі теми повідомлень, пов'язаних із життям адміністративно-територіального утворення, та їх форма визначають ступінь можливості управлінського впливу на аудиторію з використанням комунікативного інструментарію.

За сучасних умов перенасиченого комунікативного простору та наявності технічних і технологічних можливостей для значної кількості споживачів самостійно обирати інформаційний продукт, ключову роль дійсно відіграє здатність повідомлення «знайти свого адресата», бути доступним, цікавим, потрібним. Тобто, «запуск» до комунікативного простору

повідомлення, важливого для суб'єкта, ще не означає, що інформаційний вплив відбувся.

Притаманні сучасному комунікативному простору бар'єри та фільтри обумовлюють необхідність наявності у лідера цього простору 28 засобів для створення та трансляції таких повідомлень, які могли б проходити дані бар'єри та фільтри.

Такого стану речей можна досягти за рахунок: навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які є або бажають стати реальними регіональними лідерами; добору та відповідної підготовки персоналу комунікативних підрозділів органів публічної влади; опанування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; ретельного планування та ефективного здійснення комунікативних кампаній тощо. Конкуренція між суб'єктами, їх мотивація та мета лідерства є завершальним у цьому переліку, але не останнім за значенням, фактором, що здатен вплинути на можливе розташування та взаємодію органів публічного управління у певному комунікативному просторі.

Усі перелічені вище суб'єкти в умовах плюралістичного суспільства цілком здатні посісти лідерські позиції в певному комунікативному просторі у цілому або в окремих його сегментах.

Практика свідчить про можливість цього за наявності необхідної мотивації та достатніх ресурсів.

Досвід проведення виборчих, рекламних кампаній в Україні доводить, що ефективні комунікативні стратегії здатні (особливо на локальному рівні) медіанити громадську думку і забезпечити отримання необхідного політичного або економічного результату.

У контексті зазначеного фактора необхідно вести мову і про такий дуже важливий аспект як бажана позиція, якої прагне досягти суб'єкт комунікативної взаємодії у даному просторі, тобто – мета лідерства. Формулювань такої мети можна дібрати безліч, проте ключовою, на наш

погляд, є досягнення позиції влади та управління у межах певного комунікативного простору.

Взявши до уваги різницю в суті понять «влада» та «управління», приймемо за основу, що позиція влади дає можливість володіти певним об’єктом і зберігати статус-кво в даному просторі, а позиція управління дозволяє впливати на певний об’єкт і медіанювати чинний стан справ. *При цьому у певних аспектах ці позиції взаємно обумовлюють одна одну: влада дозволяє управляти, а управління дозволяє розширювати владу.*

Аналіз факторів, що обумовлюють лідерство у певному комунікативному просторі дає можливість спроектувати шість основних позицій суб’єктів комунікативного простору регіону.

Ці позиції доцільно диференціювати за показниками мети лідерства щодо таких елементів комунікативного простору як: соціокультурне середовище, інформаційні ресурси та інформаційна інфраструктура, повідомлення.

Відтак, суб’єкти комунікативного простору можуть розраховувати на лідерство у позиціях:

1) влада над соціокультурним середовищем;

2) управління соціокультурним середовищем;

3) влада над інформаційними ресурсами та інформаційною інфраструктурою;

4) управління інформаційними ресурсами та інформаційною інфраструктурою;

5) влада над процесами творення, поширення та використання повідомлень;

6) управління процесами творення, поширення та використання повідомлень. На практиці можливі схеми розташування та взаємодії суб’єктів, які мають владу та здійснюють управлінський вплив щодо зазначених вище об’єктів у межах певного комунікативного простору є комплексними,

інтегруючи одночасно кількох суб'єктів, кілька (або й усі одночасно) позиції тощо. *Наприклад,* обласна рада формально не володіє і не управляє приватною телерадіокомпанією, але може впливати на процеси створення і поширення повідомлень шляхом розміщення відповідного замовлення на створення телерадіопрограм.

Таким чином, обласна рада може набути лідерських позицій в частині управління процесами творення, поширення та використання повідомлень, визнавши лідерство власника телерадіокомпанії в частині влади над певним сегментом інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури регіону.

З огляду на такі інтеграційні можливості, а також на наявність багатьох суб'єктів і факторів, на особливості кожного окремо взятого комунікативного простору, можна змоделювати значну кількість схем забезпечення лідерських позицій органу публічного управління, в основі кожної з яких будуть зазначені вище позиції.

4.3. Нормативно-правові основи комунікативної діяльності в публічному управлінні

Комунікативна діяльність у публічному управлінні в Україні регламентується значним за своїм обсягом масивом законодавчих і нормативно-правових актів. З одного боку це забезпечує достатньо детальне унормування багатьох актуальних питань цієї діяльності, а з іншого – призводить до надмірної «зарегульованості» та штучного ускладнення інформаційно-комунікативної сфери в цілому. Трапляється, що із зростанням кількості законів у сфері комунікативної діяльності, деякі з них повторюються, або ж вступають у суперечність один з одним. Адже тривалий час в Україні ведеться мова про необхідність створення єдиного Інформаційного кодексу, який би сприяв вирішенню зазначених проблем, проте вже розроблені його проекти як такі поки що не розглядалися Верховною Радою України.

Потоки інформації пронизують всю діяльність організації, і комунікація здійснюється на всіх її рівнях. Так, інформація направляється *вгору* по ієрархії

управління (керівникам), *вниз (*виконавцям), *по горизонталі* (колегам в інших підрозділах). *За рівнями* розрізняють комунікації: *зовнішні і внутрішні.*

Зовнішні комунікації – між організацією та її зовнішнім середовищем.

Внутрішні комунікації – комунікації всередині організації між її різними рівнями і підрозділами

Засоби та методи комунікації.

Засоби комунікації – це засоби для групового спілкування між членами організації. До них належать офіційні інтернет сайти, урядова комунікаційна платформа, соціальні мережі, листівки, оголошення, інформаційні вісники, оголошення).

Закон України «Про доступ до публічної інформації» передбачає, що публічна інформація – це зафіксована на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, або яка знаходиться у володінні розпорядників публічної інформації.

Одним з основних обов'язків розпорядників публічної інформації є забезпечення доступу до інформації шляхом її систематичного та оперативного оприлюднення: в офіційних друкованих виданнях; на офіційних вебсайтах в мережі Інтернет; на єдиному державному вебпорталі відкритих даних; на інформаційних стендах; будь-яким іншим способом.

Розпорядниками публічної інформації відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» є:

- суб'єкти владних повноважень – органи державної влади, інші державні органи, органи місцевого самоврядування, органи влади Автономної Республіки Крим, інші суб'єкти, що здійснюють владні управлінські функції відповідно до законодавства та рішення яких є обов'язковими для виконання;

- юридичні особи, що фінансуються з державного, місцевих бюджетів, бюджету Автономної Республіки Крим – стосовно інформації щодо використання бюджетних коштів;

- особи, якщо вони виконують делеговані повноваження суб'єктів владних повноважень згідно із законом чи договором, включаючи надання освітніх, оздоровчих, соціальних або інших державних послуг – стосовно інформації, пов'язаної з виконанням їхніх обов'язків;

- суб'єкти господарювання, які займають домінантне становище на ринку або наділені спеціальними чи виключними правами, або є природними монополіями, – стосовно інформації щодо умов постачання товарів, послуг та цін на них.

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» прямо передбачає заснування органами місцевого самоврядування для інформування про свою діяльність *відомостей*, *бюлетенів, збірників, інформаційних листків* тощо як офіційних видань.

Офіційними друкованими виданнями є видання Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, що видаються з метою офіційного опублікування нормативно-правових актів, рішень цих органів та інформації, обов'язковість опублікування якої передбачено законодавством, та під час підготовки яких не використовується творча праця журналістів.

2. Офіційні друковані видання забезпечують доведення до відома громадськості законів України та інших нормативно-правових актів.

3. Забороняється розміщувати в офіційних друкованих виданнях рекламу або будь-яку іншу інформацію, обов'язковість опублікування якої не передбачено законодавством.

Стаття 15 закону «Про доступ до публічної інформації» (Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI) встановлює не вичерпний перелік інформації та документів, які мають бути оприлюднені, а

також строки їх оприлюднення. Уся інформація має бути достовірна, точна і повна, а у разі потреби розпорядники зобов'язані перевіряти правильність та об'єктивність наданої інформації й оновлювати оприлюднену інформацію.

Законодавство у сфері медіа складається з *Конституції України, цього Закону, законів України «Про електронні комунікації», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», «Про кінематографію», «Про рекламу», «Про суспільні медіа України», «Про інформацію», «Про систему іномовлення України», «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста», інших законів України*, що регулюють діяльність у сфері медіа, а також міжнародних договорів, що регулюють діяльність у сфері медіа, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Закону України «Про медіа» від 13.12.2022 № 2849-IX), спрямований на забезпечення реалізації права на свободу вираження поглядів, права на отримання різнобічної, достовірної та оперативної інформації, на забезпечення плюралізму думок і вільного поширення інформації, на захист національних інтересів України та прав користувачів медіа-сервісів, регулювання діяльності у сфері медіа відповідно до принципів прозорості, справедливості та неупередженості, стимулювання конкурентного середовища, рівноправності і незалежності медіа та визначає правовий статус, порядок формування, діяльності та повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (далі – Національна рада).

Зазвичай для оприлюднення розпорядники публічної інформації обирають *офіційні веб-сайти*, адже цей спосіб є швидким та зручним і для запитувачів, і для розпорядників, на відміну від друкованих видань чи інформаційних стендів.

Що стосується *соціальних мереж*, то незважаючи на те, що до обов'язків розпорядників не входить оприлюднення публічної інформації у соцмережах, іноді їх використання є оптимальним шляхом реалізації права на доступ.

Особливого значення взаємодія розпорядників публічної інформації та суспільства через *мережу Інтернет* набула після встановлення карантинних обмежень в Україні. Так, аби забезпечити доступ до засідань колегіальних органів влади в умовах карантину, розпорядники публічної інформації здійснювали онлайн-трансляції своїх засідань в режимі реального часу у соціальні мережі.

Під методами будемо розуміти систему прийомів (технік) для досягнення поставленої мети Комунікації можуть відбуватися різними ***методами*** – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки тощо) та за допомогою різних каналів – бесіда віч-на-віч, по телефону, виступ на конференції, повідомлення листом чи електронними засобами зв'язку тощо. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання.

Оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади здійснюється з метою підвищення ефективності та прозорості діяльності цих органів шляхом впровадження та використання сучасних інформаційних технологій для надання інформаційних та інших послуг громадськості, забезпечення її впливу на процеси, що відбуваються у державі.

Оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади здійснюється шляхом:

- розміщення і постійного оновлення міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади інформації відповідно до вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації» та цього Порядку на офіційних веб-сайтах;

- створення Єдиного веб-порталу Кабінету Міністрів України (далі – Веб-портал), призначеного для інтеграції офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади та розміщення інформаційних ресурсів відповідно до потреб громадян.

Координація робіт із забезпечення функціонування *Веб-порталу*, його інформаційне наповнення, технічна підтримка, супроводження та встановлення регламенту і стандартів обміну інформацією між його складовими частинами здійснюється Секретаріатом Кабінету Міністрів України.

Інформація, яка розміщується *на офіційних веб-сайтах органів виконавчої влади та Веб-порталі*, повинна мати захист від несанкціонованої модифікації.

Інформаційне наповнення, захист інформації від несанкціонованої модифікації та технічне забезпечення функціонування офіційних веб-сайтів міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади як складових частин Веб-порталу зазначені органи здійснюють самостійно.

Контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах, які забезпечують наповнення та функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади та Веб-порталу, здійснюється Адміністрацією Держспецзв'язку.

Структура, дизайн офіційного веб-сайту та регламент його функціонування визначаються керівником органу виконавчої влади відповідно до вимог цього Порядку.

Керівник органу виконавчої влади визначає осіб, відповідальних за технічне забезпечення і супроводження офіційного веб-сайту та його інформаційне наповнення відповідно до вимог законодавства.

На офіційному веб-сайті органу виконавчої влади розміщується така інформація для міністерств та іншого центрального органу виконавчої влади:

- найменування органу;
- основні завдання та нормативно-правові засади діяльності;
- структура та керівництво органу;
- прізвища, імена та по батькові керівників;

- місцезнаходження апарату, урядових органів державного управління, утворених у його складі, територіальних органів та відповідних структурних підрозділів місцевих держадміністрацій (поштові адреси, номери телефонів, факсів, адреси офіційних веб-сайтів та електронної пошти);

- основні функції структурних підрозділів, а також прізвища, імена, по батькові, номери телефонів, адреси електронної пошти їх керівників;

- нормативно-правові акти з питань, що належать до компетенції органу;

- плани підготовки органом проектів регуляторних актів та зміни до них;

- повідомлення про оприлюднення проектів регуляторних актів, проекти цих актів і аналіз їх регуляторного впливу;

- звіти про відстеження результативності прийнятих органом регуляторних актів;

- відомості про регуляторну діяльність органу;

- перелік та порядок надання адміністративних послуг органами виконавчої влади і бюджетними установами, які перебувають в їх управлінні та яким делеговані повноваження з надання таких послуг;

- відомості про взаємодію з громадською радою при органі виконавчої влади;

- відомості про проведення консультацій з громадськістю, громадської експертизи та врахування громадської думки у своїй діяльності;

- зразки документів та інших матеріалів, необхідних для звернення громадян до органу;

- розпорядок роботи органу та час прийому керівництва;

- підприємства, установи та організації, що належать до сфери управління органу;

- цільові програми у відповідній сфері;

- відомості про проведення закупівлі товарів (робіт, послуг) за державні кошти;

- державні інформаційні ресурси з питань, що належать до компетенції органу;

- поточні та заплановані заходи і події у відповідній сфері;

- відомості про наявні вакансії;

Органи виконавчої влади також зобов'язані розміщувати іншу інформацію відповідно до статті 15 закону «Про доступ до публічної інформації».

Інформація, розміщена на Веб-порталі та офіційному веб-сайті, оновлюється невідкладно, але не пізніше п'яти робочих днів з дня затвердження (ухвалення) документа.

На Веб-порталі та офіційному веб-сайті органу виконавчої влади розміщується адреса електронної пошти структурного підрозділу, відповідального за приймання і реєстрацію вхідної кореспонденції, а також надається можливість добровільної реєстрації відвідувачів для забезпечення ведення статистики відвідувань та підтримки функції зворотного зв'язку.

Не допускається розміщення на офіційному веб-сайті інформації, розповсюдження чи оприлюднення якої заборонено законодавством, а також реклами (за винятком соціальної), у тому числі політичної реклами. Контроль за дотриманням вимог цього пункту здійснюється відповідними підрозділами органів виконавчої влади.

Персональна відповідальність за дотримання цих вимог покладається на керівника відповідного органу.

На початку головної сторінки офіційного веб-сайту органу виконавчої влади розміщується зображення Державного Герба України.

Інформація на офіційному веб-сайті подається українською мовою, а також за потребою – англійською мовою і мовами національних меншин. Обсяг інформації, що підлягає перекладу на інші мови, визначається рішенням органу виконавчої влади.

Окремо варто звернути увагу на запровадження єдиного зразка веб-сайту для органів місцевого самоврядування. Веб-сайти мають широкий спектр для використання їх як діалогового майданчику. Наразі бажано додати на веб-сайте розділ «Бізнес-платформа», де буде розміщуватися інформація про місцевий бізнес, його виробництво. Бізнес-структури окремих областей знаходяться в «ізоляції», усі економічні зв'язки, ринки збуту – порушені.

Уважаємо, що створення умов для промоції продукції місцевого виробника, розміщення інформації про підприємства – це формування партнерських відносин із бізнесом та сучасний підхід до розвитку економіки громади. Розробник веб-сайту – державний орган, який наддасть необхідний захист персональних даних. Проте органам місцевого самоврядування для запровадження нового веб-сайту необхідно придбати сервер, наповнити його інформацією та підтримувати зміст сайту в актуальному стані, спираючись на щоденні зміни. Веб-сайт повинен мати «Кабінет мешканця громади», через який громадяни здобудуть доступ до публічних послуг (державних, муніципальних), інструментів е-демократії, можливості отримувати довідки, направляти звернення, зберігати відповіді та історію тощо. Одноразова реєстрація в кабінеті – зручна умова для людей з інвалідністю, пенсіонерів, домогосподарок.

У 2001 р. фахівці виокремили низку методів організації і проведення консультацій, в основі яких лежить комунікативна діяльність, зокрема:

Повідомлення, пояснення, коментарі. Проста форма консультації, яка може включати в себе відправку доповідей, відповідей зацікавленим сторонам або тим, хто запитує певну інформацію. Вважається, що цей метод не дуже ефективний. Незважаючи на потенціал для широкої участі громадської та взаємодії між нею та владою є обмеження діалогу і переговорів між ними. Тут не приділяється увага зворотному зв'язку.

Переконання – це процес, в якому виражена спрямованість на одержувача комунікації і сприяє формуванню в нього позитивних рис, нових

поглядів, думок тощо, а також це спонукання до суспільно корисної діяльності або подолання негативної поведінки.

Дорадче голосування. Ґрунтується на проведенні опитування, яке включає елементи обговорення. Опитування проводиться серед тих громадян, які є обізнаними у тому чи іншому питанні. Цей метод забезпечує розуміння громадської думки і того, як люди приймають те чи інше рішення. Опитування проводиться серед великої кількості громадян. При цьому враховуються стимули для опитування, зокрема гонорар, транспортні витрати тощо. Цей метод рекомендується для прийняття кризових рішень з варіантами рішень, про які громадськість не знає.

Медіація в публічному управлінні – це процес, в якому нейтральний посередник (медіатор) допомагає сторонам, зазвичай органам влади та громадянам або між різними органами влади, врегулювати конфлікти, знаходити спільні рішення та досягати домовленостей шляхом переговорів. Медіація сприяє більш ефективному та мирному вирішенню спорів, ніж традиційні судові процедури, особливо в питаннях, що стосуються інтересів громади.

Медіація розглядається як форма інституціонального компромісу в публічному управлінні. Зазначається роль неінституціональних практик у розвитку системи публічного управління в умовах трансформації. Обґрунтовується, що джерелом суспільної динаміки за таких умов є принцип рівності – основний принцип медіації.

Основні аспекти медіації в публічному управлінні:

- нейтральність та неупередженість: медіатор не приймає жодної сторони, а лише сприяє комунікації та пошуку рішень.

- добровільність: участь у медіації є добровільною для всіх сторін.

- конфіденційність: інформація, розголошена під час медіації, залишається конфіденційною.

- взаємовигідні рішення: мета медіації – знайти рішення, яке задовольнить потреби та інтереси всіх сторін.

- економія часу та ресурсів: медіація може бути швидшим та менш витратним способом вирішення конфліктів, ніж судові процеси.

Приклади застосування: вирішення конфліктів між громадою та місцевою владою щодо будівництва, землекористування або екологічних питань.

Врегулювання спорів між різними департаментами або відділами в органах влади.

Сприяння діалогу між органами влади та громадськими організаціями.

До переваг медіації належить:

Збереження соціальних зав'язків: медіація сприяє збереженню відносин між сторонами, що особливо важливо у місцевих громадах.

Підвищення довіри до влади: ефективне врегулювання конфліктів за допомогою медіації може підвищити довіру громадян до органів влади.

Створення позитивного клімату: медіація сприяє створенню більш сприятливого середовища для вирішення суспільних питань.

Громадянська просвіта в публічному управлінні – це систематичний процес інформування, навчання та залучення громадян до активної участі в управлінні публічними справами. Вона спрямована на підвищення рівня правової, політичної, адміністративної та інформаційної обізнаності населення, формування громадянської свідомості, відповідальності та довіри до органів влади.

Громадянська просвіта – це заходи з поінформування та мотивації великої кількості громадян з метою вирішення проблем, які турбують громаду. Важливим методом цього процесу є проведення комунікаційних кампаній. *Детально щодо специфіки, етапів тощо комунікаційної кампанії розглянуто у п.п. 5.4. Комунікативні/інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)*

Основні аспекти громадянської просвіти в публічному управлінні:

Ознайомлення громадян з принципами функціонування держави, правами і обов'язками людини;

Формування навичок критичного мислення, аналізу інформації, протидії маніпуляціям;

Сприяння прозорості й підзвітності влади шляхом забезпечення доступу до публічної інформації;

Залучення громадян до процесів прийняття рішень через участь у громадських обговореннях, електронному врядуванні, місцевих ініціативах;

Підтримка демократичної культури, діалогу, толерантності та інклюзії.

Таким чином, громадянська просвіта є важливим інструментом розвитку демократичного суспільства та ефективного публічного управління.

Громадянська просвіта є першим кроком до залучення громадян до суспільного життя та створення культури громадянської активності. За допомогою громадянської просвіти можна змінити ставлення громадян до суспільно-політичної системи чи її окремих елементів. Громадянська просвіта є методом впровадження певної політики, формування громадської думки та визначення ролі суспільного блага.

Варто також приділяти належну увагу випуску інформаційно-презентаційних матеріалів, спрямованих на промоцію (просування) громади в регіональному, загальнодержавному та міжнародному просторі. Такі матеріали мають містити добре продуману та грамотно скомпоновану добірку інформації з відповідними графічними матеріалами, ілюстраціями тощо. При цьому характер подання матеріалу має сприяти досягненню конкретної цілі видання (залучення інвестицій, залучення туристів, позиціонування міста як регіонального або галузевого центру, розвиток міжнародних зв'язків тощо) та методу його поширення до кінцевої аудиторії. Досить ефективною сучасною формою подання інформації є електронні інформаційні матеріали на цифрових носіях (CD, DVD диски, тощо). У цьому форматі найчастіше виготовляються

електронні бази даних (місцеві акти, каталоги послуг тощо) та презентаційно-промоційні матеріали.

До переваг таких носіїв інформації слід віднести мультимедійні можливості (фото, звук, відео, слайд-шоу тощо), можливості використання інтегрованих систем пошуку, а також великий обсяг інформації, який вміщує цифровий носій.

Поряд з цим слід мати на увазі: як свідчить практика, паперові видання забезпечують практично гарантовану та швидку реакцію отримувача, натомість далеко не кожний диск буде відкритий на комп'ютері. Тому окремі матеріали, розраховані на гарантоване сприйняття та прочитання, слід видавати у традиційному друкованому форматі. Електронні версії всіх інформаційних видань доцільно розміщувати на офіційному веб-сайті для скачування користувачами.

Проте слід зауважити про новий вимір діалогової взаємодії, зокрема діалогу, запровадження якого: підвищує довіру до влади; є засобом формування позитивного іміджу; є дієвим механізмом забезпечення узгодження інтересів суб'єктів самоврядування; забезпечує створення передумов для вдосконалення управління на місцевому рівні, зокрема демократичного управління; забезпечує активізацію та залучення різних верств населення до місцевого самоврядування.

За таких умов, до основних принципів діалогу належить: демократичність, відкритість, інклюзивність, рівноправність, соціальна відкритість, згуртованість та відповідальність. Слід підкреслити, що ефективна модель співдії органів місцевого самоврядування та громадськості – це взаємодія, яка побудована на основі вище окреслених принципів, у якій наявні всі види комунікації, зокрема діалогової. Під час загрози територіальної цілісності держави, реалізація соціального діалогу, розширення кола його завдань набуває «нової» актуальності. Без належної якості діалогу, партнерської взаємодії органів державної влади та громадськості неможливе

продовження реформи децентралізації, руху нашої країни до *Європейського Союзу*, а найголовніше – до Перемоги та Незалежності. Звідси саме діалог є каталізатором реформ, а також найбільш ефективним засобом згуртування громади, формування дієвої співпраці влади із громадським сектором, який на практиці слугуватиме широким інтересам суспільства як у період кризи, так і після її закінчення.

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

Відтак, згідно зі статтею 4 Закону України «Про інформацію» законодавство України про інформацію складають *Конституція України*, законодавчі акти про окремі галузі, види, форми і засоби інформації, міжнародні договори та угоди, ратифіковані Україною, та принципи і норми міжнародного права.

У Конституції України базовою для інформаційно-комунікативної сфери є *стаття 34,* яка гарантує кожному право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань, а також право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір.

Однак ця ж стаття містить і застереження про те, що здійснення цих прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров’я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації,

одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.

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

Стаття 35. Кожен має право на свободу світогляду і віросповідання. Це право включає свободу сповідувати будь-яку релігію або не сповідувати ніякої, безперешкодно відправляти одноособово чи колективно релігійні культи і ритуальні обряди, вести релігійну діяльність.

Здійснення цього права може бути обмежене законом лише в інтересах охорони громадського порядку, здоров'я і моральності населення або захисту прав і свобод інших людей.

Церква і релігійні організації в Україні відокремлені від держави, а школа – від церкви. Жодна релігія не може бути визнана державою як обовязкова.

Ніхто не може бути увільнений від своїх обов'язків перед державою або відмовитися від виконання законів за мотивами релігійних переконань. У разі якщо виконання військового обов'язку суперечить релігійним переконанням громадянина, виконання цього обов'язку має бути замінене альтернативною (невійськовою) службою.

Стаття 36. Громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, за винятком обмежень, встановлених законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей.

Політичні партії в Україні сприяють формуванню і вираженню політичної волі громадян, беруть участь у виборах. Членами політичних

партій можуть бути лише громадяни України. Обмеження щодо членства у політичних партіях встановлюються виключно цією Конституцією і законами України.

Громадяни мають право на участь у професійних спілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів. Професійні спілки є громадськими організаціями, що об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної діяльності. Професійні спілки утворюються без попереднього дозволу на основі вільного вибору їх членів. Усі професійні спілки мають рівні права. Обмеження щодо членства у професійних спілках встановлюються виключно цією Конституцією і законами України.

Ніхто не може бути примушений до вступу в будь-яке об'єднання громадян чи обмежений у правах за належність чи неналежність до політичних партій або громадських організацій.

Усі об'єднання громадян рівні перед законом.

Стаття 37. Утворення і діяльність політичних партій та громадських організацій, програмні цілі або дії яких спрямовані на ліквідацію незалежності України, медіану конституційного ладу насильницьким шляхом, порушення суверенітету і територіальної цілісності держави, підрив її безпеки, незаконне захоплення державної влади, пропаганду війни, насильства, на розпалювання міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі, посягання на права і свободи людини, здоров'я населення, забороняються.

Політичні партії та громадські організації не можуть мати воєнізованих формувань.

Не допускається створення і діяльність організаційних структур політичних партій в органах виконавчої та судової влади і виконавчих органах місцевого самоврядування, військових формуваннях, а також на державних підприємствах, у навчальних закладах та інших державних установах і організаціях.

Заборона діяльності об'єднань громадян здійснюється лише в судовому порядку.

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

{Офіційне тлумачення положення частини першої статті 38 див. в *Рішенні Конституційного Суду № 7-рп/99 від 06.07.99*}

Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування.

Стаття 39. Громадяни мають право збиратися мирно, без зброї і проводити збори, мітинги, походи і демонстрації, про проведення яких завчасно сповіщаються органи виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування {Офіційне тлумачення положення частини першої статті 39 див. в *Рішенні Конституційного Суду № 4-рп/2001 від 19.04.2001*}.

Обмеження щодо реалізації цього права може встановлюватися судом відповідно до закону і лише в інтересах національної безпеки та громадського порядку – з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей.

Стаття 40. Усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк.

Стаття 41. Кожен має право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності.

Право приватної власності набувається в порядку, визначеному законом.

Громадяни для задоволення своїх потреб можуть користуватися об'єктами права державної та комунальної власності відповідно до закону.

Ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непорушним.

Примусове відчуження об'єктів права приватної власності може бути застосоване лише як виняток з мотивів суспільної необхідності, на підставі і в порядку, встановлених законом, та за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості. Примусове відчуження таких об'єктів з наступним повним відшкодуванням їх вартості допускається лише в умовах воєнного чи надзвичайного стану.

Конфіскація майна може бути застосована виключно за рішенням суду у випадках, обсязі та порядку, встановлених законом.

Використання власності не може завдавати шкоди правам, свободам та гідності громадян, інтересам суспільства, погіршувати екологічну ситуацію і природні якості землі.

Цивільний кодекс України регулює особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), у тому числі ті, які виникають під час комунікацій у публічній сфері. У цьому контексті у Цивільному кодексі необхідно звернути увагу насамперед на *статтю 200*, яка врегульовує категорію «інформація», як нематеріального блага. Згідно з цією статтею, інформацією є будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. Суб’єкт відносин у сфері інформації може вимагати усунення порушень його права та відшкодування майнової і моральної шкоди, завданої такими правопорушеннями. Порядок використання інформації та захисту права на неї встановлюється законом.

Стаття 277 визначає засади та принципи спростування недостовірної інформації. Визначено, що фізична особа, особисті 34 немайнові права якої порушено внаслідок поширення про неї та (або) членів її сім’ї недостовірної інформації, має право на відповідь, а також на спростування цієї інформації. Право на відповідь, а також на спростування недостовірної інформації щодо

особи, яка померла, належить членам її сім'ї, близьким родичам та іншим заінтересованим особам.

Спростування недостовірної інформації здійснюється особою, яка поширила інформацію. Поширювачем інформації, яку подає посадова чи службова особа при виконанні своїх посадових (службових) обов'язків, вважається юридична особа, у якій вона працює.

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

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

Стаття 296 регламентує право на використання імені. Зокрема визначено, що використання імені фізичної особи з метою висвітлення її діяльності або діяльності організації, в якій вона працює чи навчається, що

ґрунтується на відповідних документах (звіти, стенограми, протоколи, аудіо-, відеозаписи, архівні матеріали тощо), допускається без її згоди.

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

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

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

Стаття 307 регламентує захист інтересів фізичної особи при проведенні фото-, кіно-, теле- та відеозйомок. Так, фізична особа може бути знята на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку лише за її згодою. Згода особи на знімання її на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку припускається, якщо зйомки проводяться відкрито на вулиці, на зборах, конференціях, мітингах та інших заходах публічного характеру. Фізична особа, яка погодилася на знімання її на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку, може вимагати припинення їх публічного показу в тій частині, яка стосується її особистого життя. Витрати, пов'язані з

демонтажем виставки чи запису, відшкодовуються цією фізичною особою. Знімання фізичної особи на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку, в тому числі таємне, без згоди особи може бути проведене лише у випадках, встановлених законом. Кримінальний кодекс України здійснює правове забезпечення охорони прав і свобод людини і громадянина, власності, громадського порядку та громадської безпеки, довкілля, конституційного устрою України від злочинних посягань, забезпечення миру і безпеки людства, а також запобігання злочинам. Низка статей Кримінального кодексу передбачає покарання щодо злочинів, пов'язаних з комунікативною діяльністю у публічній сфері. Так, Кримінальний кодекс передбачає санкції за публічні заклики до насильницької медіани чи повалення конституційного ладу або до захоплення державної влади, а також розповсюдження матеріалів із закликами до вчинення таких дій (*стаття 109, частини 2, 3*).

Стаття 258-2 визначає міру покарання за публічні заклики до вчинення терористичного акту, а також розповсюдження, виготовлення чи 36 зберігання з метою розповсюдження матеріалів з такими закликами, у тому числі з використанням засобів масової інформації. Також передбачено покарання за заклики до вчинення дій, що загрожують громадському порядку *(стаття 295*), ввезення, виготовлення або розповсюдження творів, що пропагують культ насильства і жорстокості (*стаття 300)*, пропаганду війни *(стаття 436),* виготовлення, поширення комуністичної, нацистської символіки та пропаганду комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів (*стаття 436-1*), публічні заклики до геноциду (*стаття 442, частина 2*) тощо.

Стаття 170 передбачає покарання за умисне перешкоджання законній діяльності професійних спілок, політичних партій, громадських організацій або їх органів, а *стаття 171* – за умисне перешкоджання законній професійній діяльності журналістів; переслідування журналіста за виконання

професійних обов'язків, за критику, здійснюване службовою особою або групою осіб за попередньою змовою.

Стаття 182 передбачає санкції за незаконне збирання, зберігання, використання, знищення, поширення конфіденційної інформації про особу або незаконну медіану такої інформації, крім випадків, передбачених іншими статтями цього Кодексу. Забезпечує Кодекс і право на захист комерційної та банківської таємниці. Так, передбачено покарання за незаконне збирання з метою використання відомостей, що становлять комерційну таємницю *(стаття 231*), а також умисне розголошення комерційної або банківської таємниці без згоди її власника особою, якій ця таємниця відома у зв'язку з професійною або службовою діяльністю, якщо воно вчинене з корисливих чи інших особистих мотивів і завдало істотної шкоди суб'єкту господарської діяльності (*стаття 232*).

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

Таким чином підсумуємо, чинне українське законодавство, що безпосередньо чи опосередковано регулює питання інформаційної та комунікативної діяльності у публічній сфері умовно можна поділити на три великі групи:

1) закони, що визначають загальні організаційно-правові умови зазначеної діяльності;

2) закони щодо діяльності МЕДІА;

3) закони, що регулюють здійснення зазначеної діяльності з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

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

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

Так, у законодавстві про інформацію (Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII) державна інформаційна політика визначається як сукупність основних напрямів і способів діяльності держави по одержанню, використанню, поширенню та зберіганню інформації.

Масова інформація – інформація, що поширюється з метою її доведення до необмеженого кола осіб.

Медіаграмотність – навички та знання, які надають користувачам можливість ефективно і безпечно користуватися медіа-сервісами;

Медіа (засіб масової інформації) – засіб поширення масової інформації у будь-якій формі, який періодично чи регулярно виходить у світ під редакційним контролем та постійною назвою як індивідуалізуючою ознакою;

Інформаційна продукція – матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення потреб суб'єктів інформаційних відносин. *Інформаційною послугою* є діяльність з надання інформаційної продукції споживачам з метою задоволення їхніх потреб.

Інформаційна продукція та інформаційні послуги є об'єктами цивільно-правових відносин, що регулюються цивільним законодавством України.

Основними завданнями державної політики у сфері медіа є:

1) забезпечення достовірності та збалансованості подання інформації, гарантування вільного і відкритого обговорення суспільно важливих проблем, політична, економічна та ідеологічна багатоманітність, а також забезпечення свободи діяльності у сфері медіа, захист суб’єктів у сфері медіа від тиску з боку органів державної влади, органів місцевого самоврядування;

2) створення умов для задоволення та забезпечення інформаційних і культурних прав та потреб громадян України, а також потреб закордонних українців;

3) сприяння розвитку державної мови;

4) захист користувачів інформації, особливо дітей, від шкідливого впливу інформації;

5) сприяння розвитку публічних аудіовізуальних медіа;

6) стимулювання виробництва національного продукту;

7) сприяння об'єднанню суб'єктів у сфері медіа у співрегуляторні органи, а також сприяння роботі таких органів, залучення їх до прийняття рішень державними органами;

8) захист економічної конкуренції у сфері медіа;

9) забезпечення прозорості і доступності інформації про структуру власності суб'єктів у сфері медіа;

10) забезпечення прозорості, незалежності та законності діяльності державних органів у сфері медіа, зокрема під час здійснення регулювання і нагляду (контролю);

11) запобігання виникненню тотожних або дублюючих повноважень державних органів щодо регулювання і нагляду (контролю) у сфері медіа;

12) забезпечення регулювання у сфері медіа незалежно від способу та технології поширення інформації, за винятком випадків, прямо передбачених цим Законом;

13) створення рівних можливостей для діяльності у сфері медіа, за умови відповідності вимогам законодавства України;

14) забезпечення дієвих гарантій інституційної та операційної незалежності Національної ради;

15) забезпечення ефективного нагляду (контролю) за дотриманням на території України вимог і обмежень у сфері медіа, передбачених цим Законом, з метою захисту національного медіа-простору України та побудови

інформаційного середовища, здатного протистояти актуальним загрозам інформаційній безпеці;

16) забезпечення представлення інтересів держави Україна, фізичних та юридичних осіб, що діють у межах її юрисдикції, у відносинах із власниками платформ спільного доступу до інформації, встановлення співрегуляторних та інших механізмів взаємодії.

Порушення законодавства України про інформацію тягне за собою дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із законами України.

Неприпустимість зловживання правом на інформацію. Інформація не може бути використана для закликів до повалення конституційного ладу, порушення територіальної цілісності України, пропаганди війни, насильства, жорстокості, розпалювання міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі, вчинення терористичних актів, посягання на права і свободи людини.

Поширення суспільно необхідної інформації. Інформація з обмеженим доступом може бути поширена, якщо вона є суспільно необхідною, тобто є предметом суспільного інтересу, і право громадськості знати цю інформацію переважає потенційну шкоду від її поширення.

Предметом суспільного інтересу вважається інформація, яка свідчить про загрозу державному суверенітету, територіальній цілісності України; забезпечує реалізацію конституційних прав, свобод і обов'язків; свідчить про можливість порушення прав людини, введення громадськості в оману, шкідливі екологічні та інші негативні наслідки діяльності (бездіяльності) фізичних або юридичних осіб тощо.

Звільнення від відповідальності

1. Ніхто не може бути притягнутий до відповідальності за висловлення оціночних суджень.

2. Оціночними судженнями, за винятком наклепу, є висловлювання, які не містять фактичних даних, критика, оцінка дій, а також висловлювання, що

не можуть бути витлумачені як такі, що містять фактичні дані, зокрема з огляду на характер використання мовно-стилістичних засобів (вживання гіпербол, алегорій, сатири). Оціночні судження не підлягають спростуванню та доведенню їх правдивості.

Якщо особа вважає, що оціночні судження або думки принижують її гідність, честь чи ділову репутацію, а також інші особисті немайнові права, вона вправі скористатися наданим їй законодавством правом на відповідь, а також на власне тлумачення справи у тому самому медіа з метою обґрунтування безпідставності поширених суджень, надавши їм іншу оцінку. Якщо суб'єктивну думку висловлено в брутальній, принизливій чи непристойній формі, що принижує гідність, честь чи ділову репутацію, на особу, яка таким чином та у такий спосіб висловила думку або оцінку, може бути покладено обов'язок відшкодувати завдану моральну шкоду.

3. Суб'єкти інформаційних відносин звільняються від відповідальності за розголошення інформації з обмеженим доступом, якщо суд встановить, що ця інформація є суспільно необхідною.

4. Додаткові підстави звільнення від відповідальності медіа та журналістів встановлюються Законом України «Про медіа» та іншими законами України.

Національними інтересами України в інформаційній сфері є:

1) життєво важливі інтереси особи:

- забезпечення конституційних прав і свобод людини на збирання, зберігання, використання та поширення інформації;

- забезпечення конституційних прав людини на захист приватного життя;

- захищеність від руйнівних інформаційно-психологічних впливів;

2) життєво важливі інтереси суспільства і держави:

- захист українського суспільства від агресивного впливу деструктивної пропаганди, передусім з боку російської федерації;

- захист українського суспільства від агресивного інформаційного впливу Російської Федерації, спрямованого на пропаганду війни, розпалювання національної і релігійної ворожнечі, зміну конституційного ладу насильницьким шляхом або порушення суверенітету і територіальної цілісності України;

- всебічне задоволення потреб громадян, підприємств, установ і організацій усіх форм власності у доступі до достовірної та об'єктивної інформації;

- забезпечення вільного обігу інформації, крім випадків, передбачених законом;

- розвиток та захист національної інформаційної інфраструктури;

- збереження і примноження духовних, культурних і моральних цінностей Українського народу;

- забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України;

- вільний розвиток, використання і захист мов національних меншин та сприяння вивченню мов міжнародного спілкування;

- зміцнення інформаційних зв'язків з українською діаспорою, сприяння збереженню її етнокультурної ідентичності;

- розвиток медіа-культури суспільства та соціально відповідального медіа-середовища;

- формування ефективної правової системи захисту особи, суспільства та держави від деструктивних пропагандистських впливів;

- створення з урахуванням норм міжнародного права системи і механізмів захисту від негативних зовнішніх інформаційно-психологічних впливів, передусім пропаганди;

- розвиток інформаційного суспільства, зокрема його технологічної інфраструктури;

- безпечне функціонування і розвиток національного інформаційного простору та його інтеграція у європейський і світовий інформаційний простір;

- розвиток системи стратегічних комунікацій України;

- ефективна взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства під час формування, реалізації державної політики в інформаційній сфері;

- забезпечення розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційних ресурсів України;

- захищеність державної таємниці та іншої інформації, вимоги щодо захисту якої встановлені законом;

- формування позитивного іміджу України у світі, донесення оперативної, достовірної і об'єктивної інформації про події в Україні до міжнародної спільноти;

- розбудова системи іномовлення України та забезпечення наявності іншомовного українського каналу в кабельних мережах та у супутниковому мовленні за межами України.

Проте, актуальними загрозами національним інтересам та національній безпеці України в інформаційній сфері є:

- здійснення спеціальних інформаційних операцій, спрямованих на підрив обороноздатності, деморалізацію особового складу Збройних Сил України та інших військових формувань, провокування екстремістських проявів, підживлення панічних настроїв, загострення і дестабілізацію суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації, розпалювання міжетнічних і міжконфесійних конфліктів в Україні;

- проведення державою-агресором спеціальних інформаційних операцій в інших державах з метою створення негативного іміджу України у світі;

- інформаційна експансія держави-агресора та контрольованих нею структур, зокрема шляхом розширення власної інформаційної інфраструктури на території України та в інших державах;

- інформаційне домінування держави-агресора на тимчасово окупованих територіях;

- недостатня розвиненість національної інформаційної інфраструктури, що обмежує можливості України ефективно протидіяти інформаційній агресії та проактивно діяти в інформаційній сфері для реалізації національних інтересів України;

- неефективність державної інформаційної політики, недосконаліть законодавства стосовно регулювання суспільних відносин в інформаційній сфері, невизначеність стратегічного наративу, недостатній рівень медіа-культури суспільства;

- поширення закликів до радикальних дій, пропаганда ізоляціоністських та автономістських концепцій співіснування регіонів в Україні.

Пріоритетами державної політики в інформаційній сфері мають бути:

1) щодо забезпечення інформаційної безпеки:

створення інтегрованої системи оцінки інформаційних загроз та оперативного реагування на них;

удосконалення повноважень державних регуляторних органів, які здійснюють діяльність щодо інформаційного простору держави, з метою досягнення адекватного рівня спроможності держави відповідати реальним та потенційним загрозам національним інтересам України в інформаційній сфері;

законодавче врегулювання механізму виявлення, фіксації, блокування та видалення з інформаційного простору держави, зокрема з українського сегмента мережі Інтернет, інформації, яка загрожує життю, здоров'ю громадян України, пропагує війну, національну та релігійну ворожнечу, зміну конституційного ладу насильницьким шляхом або порушення територіальної цілісності України, загрожує державному суверенітету, пропагує комуністичний та/або націонал-соціалістичний (нацистський) тоталітарні режими та їхню символіку;

визначення механізмів регулювання роботи підприємств телекомунікацій, поліграфічних підприємств, видавництв, телерадіоорганізацій, телерадіоцентрів та інших підприємств, установ, організацій, закладів культури та засобів масової інформації, а також використання місцевих радіостанцій, телевізійних центрів та друкарень для військових потреб і проведення роз'яснювальної роботи серед військ та населення; заборони роботи приймально-передавальних радіостанцій особистого та колективного користування і передачі інформації через комп'ютерні мережі в умовах запровадження правового режиму воєнного стану;

оптимізація законодавчих механізмів реалізації зобов'язань України в межах Європейської конвенції про транскордонне телебачення щодо держав, які не є підписантами зазначеної Конвенції;

створення і розвиток структур, що відповідають за інформаційно-психологічну безпеку, насамперед у Збройних Силах України, з урахуванням практики держав - членів НАТО;

розвиток і захист технологічної інфраструктури забезпечення інформаційної безпеки України;

забезпечення повного покриття території України цифровим мовленням, насамперед у прикордонних районах, а також тимчасово окупованих територій;

розвиток цифрового мовлення, унеможливлення впливу на його інфраструктуру суб'єктів, що пов'язані з державою-агресором;

побудова дієвої та ефективної системи стратегічних комунікацій;

розвиток механізмів взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства щодо протидії інформаційній агресії проти України;

боротьба з дезінформацією та деструктивною пропагандою з боку російської федерації;

посилення спроможностей сектору безпеки і оборони щодо протидії спеціальним інформаційним операціям, спрямованим на зміну конституційного ладу насильницьким шляхом, порушення суверенітету і територіальної цілісності, підрив обороноздатності України, деморалізацію особового складу Збройних Сил України та інших військових формувань, загострення суспільно-політичної ситуації;

виявлення та притягнення до відповідальності згідно із законодавством суб'єктів українського інформаційного простору, що створені та/або використовуються державою-агресором для ведення інформаційної війни проти України, та унеможливлення їхньої підривної діяльності;

унеможливлення вільного обігу інформаційної продукції (друкованої та електронної), насамперед походженням з території держави-агресора, що містить пропаганду війни, національної і релігійної ворожнечі, зміни конституційного ладу насильницьким шляхом або порушення суверенітету і територіальної цілісності України, провокує масові заворушення;

проведення розвідувальними органами України акцій сприяння реалізації та захисту національних інтересів України в інформаційній сфері, протидії зовнішнім загрозам інформаційній безпеці держави за межами України;

недопущення використання інформаційного простору держави в деструктивних цілях або для дій, що спрямовані на дискредитацію України на міжнародному рівні;

2) щодо забезпечення захисту і розвитку інформаційного простору України, а також конституційного права громадян на інформацію:

стимулювання розвитку національного виробництва текстового і аудіовізуального контенту, зокрема шляхом створення системи квотування та проведення цільових конкурсів на надання грантів;

забезпечення функціонування Суспільного телебачення і радіомовлення України, у тому числі його належного фінансування;

створення системи мовлення територіальних громад, яка сприятиме розширенню комунікативних можливостей та зниженню конфліктності всередині громад;

підтримка вітчизняної книговидавничої справи, зокрема перекладів іноземних творів, забезпечення ними навчальних закладів і бібліотек;

розвиток правових інструментів захисту прав людини і громадянина на вільний доступ до інформації, її поширення, оброблення, зберігання та захист;

комплексна підтримка розвитку механізмів саморегуляції засобів масової інформації на засадах соціальної відповідальності;

підвищення медіа-грамотності суспільства, сприяння підготовці професійних кадрів для медіа-сфери з високим рівнем компетентності;

удосконалення законодавчого регулювання інформаційної сфери відповідно до актуальних загроз національній безпеці;

задоволення потреб населення тимчасово окупованих територій в об'єктивній, оперативній і достовірній інформації;

повне покриття території України цифровим та інтернет-мовленням замість аналогового і надання рівних можливостей доступу кожному громадянину до інформаційних ресурсів мережі Інтернет;

формування системи державної підтримки виробництва вітчизняного аудіовізуального продукту;

пропагування, у тому числі через аудіовізуальні засоби, зокрема соціальну рекламу, основних етапів і досвіду державотворення, цінностей свободи, демократії, патріотизму, національної єдності, захисту України від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Відкритість і прозорість держави перед громадянами. Одним із головних показників рівня демократії в країні є забезпечення доступу до публічної інформації. Відомо, що простота і легкість отримання громадянами країни необхідної суспільно значимої інформації є надійнішим індикатором цивілізованості і відкритості державного устрою країни. Президент України

впроваджує європейські стандарти відкритості і прозорості в роботі органів державної влади. Важливим кроком на цьому шляху стало підписання Главою держави закону про доступ до публічної інформації (Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI). Метою закону є забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень, створення механізмів реалізації права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, та інформації, що становить суспільний інтерес.

Закон закріплює основні принципи інформаційних відносин, а саме: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією; достовірність і повнота інформації; свобода вираження поглядів і переконань; правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя.

Необхідно зазначити, що право на доступ до інформації є конституційним правом людини, яке передбачене і гарантоване статтею 34 Конституції України, а саме, право кожного на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань; право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб на свій вибір. З прийняттям закону «Про доступ до публічної інформації» вбачається гарантованість кожній особі у відкритості, доступності інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, шляхом вільного її отримання (через звернення чи через запит на інформацію) для забезпечення своїх потреб і законних інтересів.

Тенденція щодо розробки та впровадження законів про доступ до інформації в останні роки набирає темпу. В 1980 році тільки 20% країн членів OECD (Організація економічного співробітництва і розвитку) мали законодавство стосовно доступу до інформації; в 1990 році ця цифра виросла 8 до 40%, а до кінця 2000 року досягла рівня 80% - тобто 24 з 30 країн-членів.

В процесі творення проектів законів щодо доступу до інформації країни члени часто застосовували громадські консультації. Закони про доступ до інформації кількох країн-членів OECD (чітко визначають доступ як закон, та секретність, як виняток (наприклад, Фінляндія, Нова Зеландія та Норвегія). Усі закони надають доступ до документів органів державної влади та передбачають апеляційні механізми у разі відмови.

Однак можна знайти значні відмінності у питаннях:

1) обсягу подачі заявки, 2) умов подачі запиту, 3) обсягу виключень, 4) часових меж для відповіді, 5) зобов'язань надавати причини для відмови, 6) пасивного та активного надання інформації, 7) використання офіційної мови, та 8) визначення форматів інформації.

Кілька років тому 67 країн по всьому світу мали законодавство щодо доступу до інформації, однак є чітка тенденція, що все більше і більше країн приєднаються до процесу відкритості інформацію про діяльність органів влади. Демократичні країни постійно підвищують тенденцію прийняття законодавчих актів стосовно надання публічного доступу до урядових документації та процесів. Культура секретності, яка характеризувала багато урядів протягом сторіч, здається все менш життєздатною. Сучасні комунікаційні технології також укладають шлях для більш легкого та широкого доступу, навіть якщо деякі країни намагаються протидіяти цьому розвитку.

Однак не всі закони показали себе дієвими, або ж, можливо, проблема була в їх невідповідній реалізації. У деяких країнах закони можуть здаватись твердими та всеосяжними, однак вони не застосовуються владою. В інших країнах ці закони обходяться урядом з різних причин. Нові закони про секретність у глобальній війні з терором обмежили доступ до інформації. Міжнародні організації відіграють роль урядів у національному та глобальному контекстах, але не можуть видавати закони або встановлювати правила про доступ до інформації. Як правило, у зарубіжних країнах право на

доступ до інформації закріплюється у конституціях, норми яких реалізуються в окремих процедурних законах про доступ до (свободу) інформації. Відповідно до зафіксованих вище принципів Артиклем 19 розроблено Модельний Закон про свободу інформації, який рекомендується взяти за основну для країн, у яких 9 не існує належних ефективних правових гарантій здійснення права на свободу чи доступ до інформації. Відповідно до міжнародних стандартів «Принципи законодавства про свободу інформації», «Право громадян на доступ до інформації», розроблених міжнародною організацією «Артикль 19», кожен громадянин може визначити, чи гарантує державне законодавство доступ до офіційної інформації. Ці принципи точно і зрозуміло встановлюють шляхи, за допомогою яких уряди можуть досягти максимальної відкритості, відповідно до загальновизнаних міжнародних стандартів і практики.

Створення позитивного міжнародного іміджу є одним з ключових завдань, які ставить перед собою кожна держава, що прагне забезпечити своїм громадянам належний рівень життя, а також стати активним учасником міжнародного співробітництва.

Посилення ролі України у світових та загальноєвропейських процесах, формування уявлення про нашу державу як країну з багатою, унікальною культурою та історичною спадщиною, демократичним устроєм, розвинутою високотехнологічною індустріальною базою, як надійного і передбачуваного партнера потребує подальшої активізації інформаційно-пропагандистської діяльності органів виконавчої влади, спрямованої на підвищення міжнародного авторитету України.

Необхідним є вироблення єдиного комплексного підходу до формування та здійснення інформаційно-пропагандистської політики держави, яка б охоплювала різноманітні сторони її життя. Державна іміджева політика повинна забезпечити узгоджені дії органів державної влади та громадських

організацій на цьому напрямі на основі використання економічного, інтелектуального та культурного потенціалу українського суспільства.

Закон України «Про звернення громадян» регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм конституційного права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів.

Закон забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, для відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення.

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

Звернення громадян може бути усним чи письмовим.

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

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

Особливою формою колективного звернення громадян до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування є електронна петиція. У законі передбачено загальні положення щодо роботи зі зверненнями громадян, конкретизовано порядок розгляду звернень громадян, передбачено відповідальність за порушення законодавства про звернення громадян.

Закон України «Про захист персональних даних», який був прийнятий 2010 р. і набув чинності з 01.01.2011 р. регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних.

Він поширюється на діяльність з обробки персональних даних, яка здійснюється повністю або частково із застосуванням автоматизованих засобів, а також на обробку персональних даних, що містяться у картотеці чи призначені до внесення до картотеки, із застосуванням неавтоматизованих засобів.

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

Законом визначено об'єкти захисту, вимоги до обробки персональних даних, права суб'єктів персональних даних, порядок використання персональних даних, порядок доступу до персональних даних та інші положення, що мають забезпечувати гарантований державою захист персональних даних. Зокрема, об'єктами захисту є персональні дані.

При цьому персональні дані можуть бути віднесені до конфіденційної інформації про особу законом або відповідною особою. Проте не є

конфіденційною інформацією персональні дані, що стосуються здійснення особою, яка займає посаду, пов'язану з виконанням функцій держави або органів місцевого самоврядування, посадових або службових повноважень.

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

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

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

Передбачено, що доступ до інформації забезпечується шляхом:

1*) систематичного та оперативного оприлюднення інформації:* в офіційних друкованих виданнях; на офіційних веб-сайтах в мережі Інтернет; на єдиному державному веб-порталі відкритих даних; на інформаційних стендах; будь-яким іншим способом;

2) *надання інформації за запитами на інформацію.*

Суб'єктами відносин у сфері доступу до публічної інформації за законом є:

1) запитувачі інформації – фізичні, юридичні особи, об'єднання громадян без статусу юридичної особи, крім суб'єктів владних повноважень;

2) розпорядники інформації;

3) структурний підрозділ або відповідальна особа з питань доступу до публічної інформації розпорядників інформації.

Розпорядник інформації відповідає за визначення завдань та забезпечення діяльності зазначених структурного підрозділу або відповідальної особи, щодо опрацювання, систематизації, аналізу та контролю задоволення запиту на інформацію, надання 40 консультацій під час оформлення запиту, а також оприлюднення публічної інформації.

Відповідальність за порушення законодавства про доступ до публічної інформації несуть особи, винні у вчиненні таких порушень:

1) ненадання відповіді на запит;

2) ненадання інформації на запит;

3) безпідставна відмова у задоволенні запиту на інформацію;

4) неоприлюднення інформації відповідно до статті 15 цього закону;

5) надання або оприлюднення недостовірної, неточної або неповної інформації;

6) несвоєчасне надання інформації;

7) необґрунтоване віднесення інформації до інформації з обмеженим доступом;

8) нездійснення реєстрації документів;

9) навмисне приховування або знищення інформації чи документів.

Закон України «Про телебачення і радіомовлення» (прийнятий 1993 р.) регулює відносини, що виникають у сфері телевізійного та радіомовлення на території України, визначає правові, економічні, соціальні, організаційні умови їх функціонування, спрямовані на реалізацію свободи слова, прав громадян на отримання повної, достовірної та оперативної інформації, на відкрите і вільне обговорення суспільних питань.

Вія цього закону поширюється на відносини між суб'єктами діяльності в галузі телебачення і радіомовлення незалежно від їхньої форми власності, мети створення, виду статутної діяльності, а також від способу розповсюдження телерадіопрограм та передач, розрахованих на масове приймання споживачами. Разом з тим, на відносини, що регулюють засади створення і діяльності технологічних телемереж і проводових мереж закритого типу та спеціального призначення, не розрахованих на масове приймання їхніх передач дія цього закону не поширюється.

Закон визначає: основні принципи державної політики у сфері телебачення і радіомовлення, гарантії свободи діяльності телерадіоорганізацій, механізми захисту економічної конкуренції у сфері телерадіомовлення та захисту інтересів держави і національного телерадіовиробництва, вживання мов в інформаційній діяльності телерадіоорганізацій, структуру національного телебачення і радіомовлення України, порядок заснування телерадіоорганізацій та ліцензування мовлення, порядок мовлення в багатоканальних телемережах, засади організації телерадіомовлення, права і обов'язки телерадіоорганізацій та їх працівників, а також телеглядачів і радіослухачів, основи міжнародного співробітництва телерадіоорганізацій, відповідальність за порушення законодавства про телебачення і радіомовлення

Закон України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України» (прийнятий 2014 р.) створює правові основи діяльності суспільного телебачення і радіомовлення України та визначає засади діяльності національної суспільної телерадіокомпанії України.

Суспільне телебачення і радіомовлення України створене з метою задоволення інформаційних потреб суспільства, залучення громадян до обговорення та вирішення найважливіших соціально-політичних питань, забезпечення національного діалогу, сприяння формуванню громадянського суспільства. Суспільне телебачення і радіомовлення України утворене у формі

публічного акціонерного товариства «національна суспільна телерадіокомпанія України». У законі викладено загальні положення функціонування національної суспільної телерадіокомпанії України, визначено її органи управління, засади забезпечення її діяльності.

Закон України «Про інформаційні агентства» (прийнятий 1995 р.) відповідно до Конституції України, інших законів України та міжнародно-правових документів закріплює правові основи діяльності в Україні інформаційних агентств та їх міжнародного співробітництва. Інформаційними агентствами згідно з цим законом є зареєстровані як юридичні особи суб'єкти інформаційної діяльності, що діють з метою надання інформаційних послуг.

Цей закон передбачає гарантії свободи діяльності інформаційних агентств, порядок їх заснування, державної реєстрації, діяльності та статусу, статус суб'єктів діяльності інформаційних агентств, способи розповсюдження їх продукції, відповідальність за порушення законодавства про інформагентства тощо.

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» (прийнятий 1997 р.) визначає порядок всебічного і об'єктивного висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування.

Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні у цьому законі розуміється як одержання, збирання, створення, поширення, використання і зберігання інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб про роботу цих органів. Закон окреслює загальні засади висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування МЕДІА, визначає порядок

фінансування МЕДІА для висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, питання діяльності інформаційних служб та МЕДІА органів державної влади та органів місцевого самоврядування, форми і порядок висвітлення діяльності цих органів аудіовізуальними та друкованими МЕДІА, інші положення.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (прийнятий 2003 р.) встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів.

Дія цього закону поширюється на відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів.

За цим законом, *електронний документ* – це документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа.

Для ідентифікації автора електронного документа може використовуватися електронний підпис. Саме накладанням електронного підпису завершується створення електронного документа.

Оригіналом електронного документа вважається електронний примірник документа з обов'язковими реквізитами. Юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму.

Закон України «Про електронний цифровий підпис» (прийнятий 2003 р.) визначає правовий статус електронного цифрового підпису та регулює відносини, що виникають при його використанні.

Дія закону не поширюється на відносини, що виникають під час використання інших видів електронного підпису, в тому числі переведеного у цифрову форму зображення власноручного підпису.

За визначенням цього закону, *електронний підпис* – це дані в електронній формі, які додаються до інших електронних даних або логічно з ними пов'язані та призначені для ідентифікації підписувача цих даних.

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

Законом України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки» (прийнятий 2007 р.) було затверджено основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки.

Основним завданням розвитку інформаційного суспільства в Україні є сприяння кожній людині на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій можливостей створювати інформацію і знання, користуватися та обмінюватися ними, виробляти товари та надавати послуги, повною мірою реалізовуючи свій потенціал, підвищуючи якість свого життя і сприяючи сталому розвитку країни.

Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки є концептуальною основою для розробки національної політики щодо розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Національна політика розвитку інформаційного суспільства в Україні передбачає реалізацію таких завдань:

1) перехід до пріоритетного науково-технічного та інноваційного розвитку;

2) законодавче забезпечення розвитку інформаційного суспільства;

3) формування сприятливих економічних умов розвитку інформаційного суспільства;

4) розвиток загальнодоступної інформаційної інфраструктури;

5) забезпечення повсюдного доступу до телекомунікаційних послуг та інформаційних ресурсів;

6) сприяння збільшенню різноманітності та кількості електронних послуг;

7) забезпечення створення загальнодоступних електронних інформаційних ресурсів;

8) підготовка людини для роботи в інформаційному суспільстві;

9) створення системи мотивацій щодо впровадження і використання інформаційно-комунікаційних технологій;

10) розвиток науки та культури в інформаційному суспільстві;

11) розвиток охорони здоров'я в інформаційному суспільстві;

12) охорона навколишнього природного середовища;

13) інформаційна безпека в інформаційному суспільстві.

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

Зокрема, привернемо увагу до Постанови Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», якою затверджено Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики і Типове положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у мм. Києві та Севастополі державній адміністрації.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» визначила процедуру сприяння проведенню інститутами

громадянського суспільства та громадськими радами громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, що передбачає оцінювання діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі. Органам місцевого самоврядування рекомендовано керуватися під час проведення громадської експертизи їх діяльності затвердженим цією постановою Порядком. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типової інструкції з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади» встановлює загальні положення щодо організації документообігу в органах публічного управління, функціонування структурних підрозділів з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, вимоги до документування управлінської інформації та організації роботи з документами в цих установах незалежно від способу фіксації та відтворення інформації, яка міститься в документах, включаючи їх підготовку, реєстрацію, облік і контроль за виконанням.

Постанови організовують діловодство на підставі власних інструкцій з діловодства, що розробляються на підставі цієї Типової інструкції, а також регламентів та національних стандартів на організаційно-розпорядчу документацію. Органам місцевого самоврядування рекомендовано розробити і затвердити власні інструкції з діловодства відповідно до цієї Інструкції.

Також важливо зазначити, що з розвитком інформаційно-комунікативного простору України актуальним стало питання захисту інформації. Взагалі поняття «захист інформації» в різних нормативних актах позначається термінами, які є дещо різними за медіастом:

захист інформації – сукупність організаційно-технічних заходів і правових норм для запобігання заподіянню шкоди інтересам власника

інформації чи автоматизованої системи та осіб, які користуються інформацією (Про затвердження Положення про порядок та умови видачі інформації з Єдиного ліцензійного реєстру Ліцензійна палата; Наказ, Положення від 15.11.1996 № ЛП-37**;** Про затвердження Положення про порядок і умови видачі інформації з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України Мінстат; Наказ, Положення від 12.02.1996 № 43).

захист інформації – заходи, спрямовані на збереження інформації від небажаних наслідків дій, що навмисно або випадково призводять до модифікації, розкриття чи руйнування даних *(*Про затвердження Концепції створення Єдиної державної автоматизованої паспортної системи Постанова Кабінету Міністрів України; Концепція від 20.01.1997 № 40).

комплексна система захисту інформації – взаємопов'язана сукупність організаційних та інженерно-технічних заходів, засобів і методів захисту інформації.

Нині український соціум виразно усвідомлює той факт, що головною загрозою в інформаційній сфері є можливість витіснення України з ринку інформаційних послуг та технологій. Уже на сьогодні це обертається чималими економічними втратами та надмірною імпортозалежністю. Зрештою, від розвинутості ринку інформаційних послуг та технологій залежить і модернізація вкрай застарілої матеріальної інфраструктури МЕДІА.

Інформаційна безпека **–** це стан захищеності систем обробки і зберігання даних, при якому забезпечено конфіденційність, доступність і цілісність інформації, або комплекс заходів, спрямованих на забезпечення захищеності інформації від несанкціонованого доступу, використання, оприлюднення, руйнування, внесення медіан, ознайомлення, перевірки, запису чи знищення (у цьому значенні частіше використовують термін «захист інформації»).

Інформаційна безпека держави характеризується ступенем захищеності і, отже, стійкістю основних сфер життєдіяльності (економіки, науки, техносфери, сфери управління, військової справи, суспільної свідомості і т. д.) стосовно небезпечних (дестабілізаційних, деструктивних, суперечних

інтересам країни тощо), інформаційним впливам, причому як до впровадження, так і до вилучення інформації.

Важливо! Поняття інформаційної безпеки не обмежується безпекою технічних інформаційних систем чи безпекою інформації у чисельному чи електронному вигляді, а стосується усіх аспектів захисту даних чи інформації незалежно від форми, у якій вони перебувають.

Стан захищеності систем обробки і зберігання даних, при якому забезпечено конфіденційність, доступність і цілісність інформації, або комплекс заходів, спрямованих на забезпечення захищеності інформації від несанкціонованого доступу, використання, оприлюднення, руйнування, внесення медіан, ознайомлення, перевірки, запису чи знищення (у цьому значенні частіше використовують термін «захист інформації»).

Закон Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах (далі – система).

До головних загроз Україні в інформаційно-психологічній сфері доцільно віднести:

- протиправне застосування спецслужбами іноземних держав та міжнародними злочинними угрупованнями заходів, здатних зруйнувати єдиний інформаційно-духовний простір України, традиційні засади суспільства та його моральності, порушити інші життєво важливі інтереси особистості, суспільства та держави;

- цілеспрямовані інформаційно-психологічні операції антиукраїнського медіасту, що реалізуються шляхом опрацювання, виготовлення і поширення негативних інформаційно-психологічних впливів із застосуванням спеціальних засобів і методів такого впливу;

- протиправне застосування кримінальними і напівкримінальними структурами спеціальних засобів впливу на індивідуальну, групову і масову

свідомість, здатних заблокувати на неусвідомленому рівні свободу волевиявлення людей, прищепити їм синдром залежності;

- дії певних політичних сил, спрямовані на маніпулювання суспільною свідомістю, які призводять до:

- втрати цілими суспільними групами, верствами або окремими людьми, що їх представляють, спроможності до політичної, культурної та морально-етичної само-ідентифікації;

- зловживання свободою масової інформації з метою протиправного розкриття таємниці персональних даних;

- використання МЕДІА з метою обмеження права людини на вільний вибір переконань;

- зловживання свободою совісті та світогляду з метою насаджування деструктивних культів;

- пропаганду низькопробних зразків масової культури, заснованих на культі насильства та цінностях, що суперечать традиційним морально-етичним нормам суспільства та його окремих верств;

- обмеження законного права людини на захист її духовно-інтелектуальної діяльності та власності;

- руйнацію культурно-просвітницьких систем та систем збереження й пропаганди культурних цінностей включно з музейними, бібліотечними та архівними фондами тощо.

4.4. Особливості державної інформаційної політики в Україні

У сучасній системі публічного управління державна інформаційна політика (ДІП) посідає важливе місце. Вона виступає ключовим елементом як внутрішньої, так і зовнішньої політики України, охоплюючи всі основні аспекти функціонування громадянського суспільства. Відмінною рисою ДІП є необхідність її цілісності, системності та стійкості до впливів як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

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

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

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

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

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

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

Поняття «*державна інформаційна політика»* є одним із найважливіших понять гуманітарної сфери, що вживається в різних науках, зокрема в державному управлінні, політології, соціології, юриспруденції тощо. Загальна характеристика поняття «державної інформаційної політики» надається і в Законі України «Про інформацію», ухваленому в 1992 році та за внесеними змінами у 2019 році. Зокрема, згідно із Законом «Державна інформаційна політика» визначається як «сукупність основних напрямів і способів діяльності держави з отримання, використання, поширення та зберігання

інформації». У ст. 6 цього закону зазначено, що державна інформаційна політика розробляється та реалізується органами державної влади загальної та спеціальної компетентності.

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

– вільний доступ кожного громадянина до інформації;

– забезпечення однакових можливостей відносно створення, збирання, використання, поширення, охорони тощо різної інформації;

– створення належного середовища задля комплексного формування в Україні інформаційного суспільства;

– відкритість та прозорість функціонування різних суб'єктів владних повноважень;

– розробка та розвиток електронного урядування, інформаційних систем і мереж інформації;

– постійний процес оновлення, збагачення та зберігання державних інформаційних ресурсів;

– захист та безпека інформаційної політики України;

– активізація міжнародної співпраці в інформаційній сфері та наближення України до світового інформаційного простору. Взаємозв'язок державної інформаційної політики із системою публічного управління проявляється в інформаційному забезпеченні прийняття рішень, комунікації з громадськістю, контролі за діяльністю органів влади та наданні публічних послуг.

Відомий український науковець Г. Почепцов звертає увагу на важливість формування єдиного інформаційного суспільства в Україні, що, на його думку, сприятиме активізації глобалізаційних процесів та зменшенню комунікаційних бар'єрів як у міжособистісному спілкуванні, так і на рівні взаємодії громадян з державою. У цьому контексті державна інформаційна політика виступає важливою складовою системи державного управління, яка

створює необхідні умови для реалізації управлінських рішень в інформаційній сфері.

Ю. Іванченко у своїх дослідженнях трактує державну інформаційну політику як сукупність основних методів та напрямів діяльності держави, що пов'язані з отриманням, поширенням та збереженням інформації. Учений виокремлює низку пріоритетних напрямів реалізації державної інформаційної політики, серед яких:

- забезпечення вільного і постійного доступу громадян до інформації;
- формування та розвиток національних інформаційних систем і мереж;
- посилення матеріально-технічної, організаційної, правової та наукової бази інформаційної діяльності;
- підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів;
- здійснення моніторингу процесів оновлення, збереження та розвитку державних інформаційних ресурсів;
- створення комплексної системи захисту інформаційних ресурсів;
- активізація міжнародного інформаційного співробітництва та забезпечення інформаційного суверенітету України;
- задоволення інформаційних потреб українців, які перебувають за кордоном.

На сучасному етапі розвитку державна інформаційна політика України охоплює все ширше коло суспільних відносин, що потребують адекватного нормативно-правового регулювання та ефективного механізму реалізації конституційних норм у сфері інформаційної безпеки й доступу.

Узагальнюючи зазначене, державну інформаційну політику України доцільно визначити як систему взаємопов'язаних ідей, принципів та положень, спрямованих на задоволення інформаційних потреб суспільства і

держави, з урахуванням інтересів громадян та вимог сучасного інформаційного середовища.

Головними напрямами державної інформаційної політики є:

– забезпечення доступу кожного до інформації;

– забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації;

– створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства;

– забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень;

– створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування;

– постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів;

– забезпечення інформаційної безпеки України;

– сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору.

Державна інформаційна політика є важливою складовою зовнішньої і внутрішньої політики країни й охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства.

До числа основних нормативно-правових актів, які формують загальні засади здійснення державної інформаційної політики, необхідно віднести:

Закон України «Про доступ до публічної інформації», котрий описує лише засади опублікування і поширення певних категорій інформації в мережі Інтернет розпорядниками інформації, права на активний і пасивний доступ користувачів до інформації, тощо ;

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який спрямований на визначення правових та організаційних основ

забезпечення захисту інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основних цілей, напрямів та принципів державної політики у сфері кібербезпеки України;

Закон України «Про боротьбу з тероризмом», в якому визначаються обмеження щодо поширення інформації (ст. 17) Закону забороняє поширювати через засоби масової інформації або в інший спосіб інформацію, що має на меті пропаганду або виправдання тероризму, містить висловлювання осіб, які чинять опір чи закликають до опору проведенню антитерористичної операції тощо).

На рівні нормативно-правового регулювання питання здійснення державної інформаційної політики в умовах війни врегульовані у таких законодавчих актах, як: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану». Відповідно до останнього, Рада національної безпеки і оборони України вирішила постановити, що в умовах воєнного стану реалізація єдиної інформаційної політики є пріоритетним питанням національної безпеки, забезпечення якої реалізується шляхом об’єднання усіх загальнонаціональних телеканалів, програмне наповнення котрих складається переважно з інформаційних та/або інформаційно-аналітичних передач на єдиній інформаційній платформі стратегічної комунікації – цілодобовому інформаційному марафоні «Єдині новини #UAразом»

Суб'єктами інформаційних відносин є: фізичні особи; юридичні особи; об'єднання громадян; суб'єкти владних повноважень. Власне, *суб'єктами* забезпечення інформаційної безпеки є органи, організації й особи, уповноважені законом на здійснення відповідної діяльності. Умовно їх можна поділити на три основних типи залежно від інтересів у здійсненні цієї діяльності:

1) індивіди як особистості;

2) громадські організації та громадськість;

3) органи державної влади.

Гарантії права на інформацію.

Гарантії права на інформацію (Г. п. на і.) – сукупність умов та засобів, спрямованих на забезпечення права вільно одержувати, використовувати, поширювати і зберігати інформацію.

Гарантованість права на інформацію – один з основних принципів інформаційних відносин в державі, суспільстві. Перелік гарантії права на інформацію містить Закон України про інформацію (ст. 10).

Кожен має право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів. Реалізація права на інформацію не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб.

1. Право на інформацію забезпечується:

– створенням механізму реалізації права на інформацію;

– створенням можливостей для вільного доступу до статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних фондів, інших інформаційних банків, баз даних, інформаційних ресурсів;

– обов'язком суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення;

– обов'язком суб'єктів владних повноважень визначити спеціальні підрозділи або відповідальних осіб для забезпечення доступу запитувачів до інформації;

– здійсненням державного і громадського контролю за додержанням законодавства про інформацію;

– встановленням відповідальності за порушення законодавства про інформацію.

Право на інформацію може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, з метою запобігання заворушенням чи кримінальним правопорушенням, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.

Отже, державну інформаційну політику розробляють і здійснюють органи державної влади загальної компетенції, а також відповідні органи спеціальної компетенції. Всі громадяни України, юридичні особи і державні органи мають право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення та зберігання відомостей, необхідних їм для реалізації ними своїх прав, свобод і законних інтересів, здійснення завдань і функцій. Реалізація права на інформацію громадянами, юридичними особами і державою не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб. Кожному громадянину забезпечується вільний доступ до інформації, яка стосується його особисто, крім випадків, передбачених законами України.

Висновки:

Комунікація в публічному управлінні є ключовим інструментом налагодження ефективної взаємодії між органами влади, громадянами, інститутами громадянського суспільства та іншими суб’єктами управлінських процесів. Розмаїття видів, форм і моделей комунікації свідчить про багатовимірність цього явища, що вимагає гнучкого й адаптивного підходу в управлінській практиці. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії охоплює створення відповідних структур, механізмів, процедур та інструментів, які дозволяють забезпечити відкритість, прозорість та зворотний

зв’язок у діяльності публічної влади. В умовах цифровізації управлінські комунікації мають спиратися на сучасні інформаційні технології, що сприяє оперативному поширенню інформації та залученню громадян до процесів прийняття рішень.

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

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

Місце комунікативного підрозділу у структурі певної організації визначається місією організації, ступенем її суспільної значущості, а також обсягом інформації, який циркулює у відповідному комунікативному просторі і стосується, чи може стосуватися, сфери інтересів цього органу публічного управління, тобто ступенем насиченості комунікативного простору. З огляду на ці чинники може йти мова про чотири основні моделі позиціонування комунікативного підрозділу у структурі організації, а саме: «слабкий», «аналітичний», «продукуючий», «сильний». У структурі комунікативного підрозділу можна виокремити три ключових функціональних блоки: блок аналізу та прогнозування; блок виробництва матеріалів; блок комунікацій.

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

Комунікативна діяльність у публічному управлінні в Україні регламентується значним за обсягом масивом законодавчих і нормативно-правових актів. Де забезпечує достатньо детальне унормування багатьох актуальних питань цієї діяльності, проте в окремих випадках призводить до надмірної «зарегульованості» та штучного ускладнення інформаційно-комунікативної сфери в цілому. Нормативно-правове регулювання комунікативної діяльності в публічному управлінні формує правові рамки, у межах яких здійснюється взаємодія між владою та суспільством. Законодавче забезпечення доступу до інформації, захисту персональних даних, відкритості діяльності органів влади є основою демократичного управління.

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

Чинне українське законодавство, що безпосередньо чи опосередковано регулює питання інформаційної та комунікативної діяльності у публічній сфері умовно можна умовно поділити на три великі групи: 1) закони, що

визначають організаційно-правові умови зазначеної діяльності; 2) закони щодо діяльності МЕДІА; 3) закони, що регулюють здійснення зазначеної діяльності з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Державна інформаційна політика України визначає стратегічні пріоритети формування інформаційного простору, регулювання доступу до інформації, підтримки інформаційної безпеки, а також забезпечення прав громадян на інформацію. Вона є важливою складовою державного управління та повинна враховувати виклики інформаційного суспільства, зокрема потребу в захисті інформаційного суверенітету, розвитку цифрових сервісів та посиленні довіри до влади. У комплексі ці напрями утворюють цілісну систему комунікативної діяльності в публічному управлінні, що має бути адаптивною, нормативно врегульованою, технологічно підкріпленою та орієнтованою на цінності відкритості, прозорості та партнерства між державою і громадянами.

❓ Питання для самоперевірки та обговорення:

1. Чому комунікація є ключовим інструментом у системі публічного управління?
2. У чому полягають переваги та недоліки різних моделей комунікації в публічному управлінні?
3. Які основні вимоги висуваються до ефективної інформаційної взаємодії між органами влади та громадянами?
4. Хто та на яких принципах здійснює забезпечення комунікативної діяльності в системі публічного управління?
5. Які функції мають виконувати комунікативні підрозділи (фахівці з комунікацій)?
6. Як визначити місце комунікативного підрозділу у структурі організації в системі публічного управління?
7. Якою є структура комунікативного підрозділу?

8. Як розвиток інформаційного суспільства змінює роль держави та її функції в комунікативному полі?

9. Які чинники впливають на формування й реалізацію державної інформаційної політики в умовах демократичного суспільства?

10. Як забезпечити баланс між відкритістю влади та інформаційною безпекою держави?

11. У чому полягає специфіка інформаційних ресурсів та продуктів у сфері публічного управління?

12. Які правові акти регулюють комунікативну діяльність органів публічної влади в Україні?

13. Яким чином можна забезпечити лідерство органів публічного управління у комунікативному просторі?

14. Які принципи комунікативної діяльності в публічному управлінні встановлюються положеннями Конституції України?

15. Які аспекти комунікативної діяльності у публічній сфері унормовуються Цивільним та Кримінальним кодексами України?

16. Які закони України регулюють діяльність медіа, які основні категорії?

17. Які закони України визначають підходи до здійснення комунікативної діяльності в публічному управлінні в умовах поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій?

18. Які постанови Кабінету Міністрів України регулюють окремі питання взаємодії з громадськістю?

19. Які виклики та можливості створює цифрова трансформація для державної комунікації?

20. Як громадянське суспільство може впливати на формування етичних та правових стандартів комунікації у сфері державного управління?

РОЗДІЛ №5
КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРДУВАННЯ

5.1. Розвиток і тенденції стратегічних комунікацій в органах публічної влади

5.2. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття

5.3. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, у сфері гендерної рівності

5.4. Комунікативні/інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)

5.5. Комунікативна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю

5.6. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління з медіа

5.7. Комунікація в публічному управління в умовах криз і конфліктів

5.7.1. Комунікації в умовах криз і конфліктів

5.7.2. Особливості розгортання комунікації в кризових ситуаціях

5.7.3. Боротьба з чутками в процесі кризових комунікацій та роль принципу «ONE VOICE»

5.7.4 Роль соціальних медіа в процесі налагодження кризових комунікацій

5.7.5. Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз

Питання для самоперевірки та обговорення

Ключові слова: *комунікаційні стратегії; публічна влада; місцеве самоврядування; громада; інформаційна політика; стратегічні комунікації; громадська думка; інформаційні кампанії; кризові комунікації; комунікація в умовах конфлікту; Комунікація в умовах війни; протидія чуткам; ONE VOICE; європейська інтеграція; гендерна рівність; антикорупційна політика; взаємодія з громадськістю; комунікація з медіа; соціальні медіа; комунікативна прозорість; довіра до влади; комунікаційні інструменти; етапи комунікаційної кампанії*

5.1. Розвиток і тенденції стратегічних комунікацій в органах публічної влади

Питання реалізації ефективної інформаційної політики в багатьох аспектах базується саме на стратегічних комунікаціях, зокрема у процесах популяризації та формування позитивного іміджу України з метою захисту її політичних, економічних та соціально-культурних інтересів. Власне поняття «стратегічні комунікації» у процесі еволюції використання набуло різних тлумачень.

На думку британського дослідника впливу інформації та громадської думки на майбутні військові конфлікти С. Татхема, поняття «стратегічних комунікацій» – це «систематична серія стійких та узгоджених заходів, які реалізуються на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що дозволяє вивчити цільову аудиторію, визначити ефективні механізми та канали поширення створеного стратегічного наративу з метою формування та підтримки певного сприйняття процесів та подій».

На думку багатьох учених, важливим напрямом стратегічних комунікацій є публічна дипломатія. Зокрема, Г. Маулана стверджує, що міжнародні відносини, пов’язані з дипломатією, стали основою для розвитку міжнародної комунікації. Аналогічне бачення розглядає і К. Сміт та наводить такі механізми комунікації на міжнародному рівні: взаємодія з дипломатичним корпусом різних країн, туристична галузь, міграційні процеси, розвиток культурної сфери, зокрема кінематографії, видавництва тощо, навчальний та науковий обмін, розвиток бізнесу на міжнародному рівні, діяльність міжнародних місіонерських та релігійних рухів, політична діяльність та міжнародна благодійна діяльність.

Публічна дипломатія та зв'язки з громадськістю є важливими складовими стратегічних комунікацій, особливо у сфері міжнародних відносин. Вони спрямовані на формування позитивного іміджу держави та її інституцій, вплив на громадську думку та зміцнення міжнародних зв'язків.

Публічна дипломатія (ПД) – це процес комунікації між державою та іноземними аудиторіями з метою формування у них сприятливого ставлення до країни, її цінностей, політики та культури. ПД включає в себе різні інструменти, такі як культурні програми, обміни, інформаційні кампанії та взаємодія з засобами масової інформації.

Зв'язки з громадськістю (PR) – це стратегічний процес комунікації, спрямований на встановлення та підтримку взаємовигідних відносин між організацією (в даному випадку державою) та її громадськістю, як внутрішньою (громадяни), так і зовнішньою (іноземні аудиторії).

PR використовує широкий спектр інструментів, включаючи зв'язки зі ЗМІ, організацію заходів, управління репутацією та кризові комунікації.

Стратегічні комунікації охоплюють обидві ці сфери та використовують їх для досягнення конкретних цілей, таких як зміцнення національної безпеки, просування економічних інтересів, підтримка зовнішньої політики та формування позитивного іміджу. ПД та PR працюють у тісній взаємодії, доповнюючи та підсилюючи один одного для досягнення спільних цілей. Публічна дипломатія часто використовує інструменти PR, а PR може спиратися на стратегії та напрацювання публічної дипломатії.

Основні відмінності та взаємозв'язок:

- Публічна дипломатія: зосереджена на міжнародній аудиторії та формуванні ставлення до країни за кордоном.
- Зв'язки з громадськістю: охоплюють як внутрішню, так і зовнішню аудиторію.
- Стратегічні комунікації: об'єднують обидві ці сфери, забезпечуючи комплексний підхід до досягнення комунікаційних цілей.
- Обидві сфери використовують інструменти один одного для досягнення своїх цілей.
- Ефективне використання публічної дипломатії та PR є ключовим для успішної реалізації стратегічних комунікацій держави.

Аналізуючи витоки поняття «стратегічні комунікацій» та його сутність, слід враховувати, що розвиток інформаційних технологій призвів до появи нових суб'єктів та нових викликів у сфері інформаційної безпеки.

Американський дослідник М. Тромблі позитивним аспектом стратегічних комунікації у сучасному розумінні називає можливість ефективного використання інформації для підтримки стратегічних цілей на національному рівні. Застосування принципу довгострокового планування у формуванні стратегічного наративу сприятиме тому, що стратегічні комунікації посилять всі напрямки реалізації цілей держави.

! Британський дослідник і практик у сфері стратегічних комунікацій С. Тетхем (Steve Tatham) пояснював стратегічні комунікації за аналогією з оркестром. Диригентом цього оркестру є уряд як центр влади. Музична партитура – це план стратегічних комунікацій, а сам оркестр складається із різних груп функціональних елементів і (або) ліній операцій (згідно з цим планом). Музика – це наратив (розрахунок того, як тематично та у певній послідовності автори передаватимуть зміст певних подій до аудиторій). Наратив – це не просто якась історія. Всі музичні інструменти, що мають різноманітні тони та характеристики, працюють в гармонії під час концерту для створення музики, яку б слухачі сприймали. Вплив під час концерту досягається координацією дій диригента, який поєднує різні інструменти відповідно до музичної партитури. Неправильно зіграні музикантом ноти псують злагодженість виконання концерту. Залежно від ефекту, який потрібно досягти, різні частини оркестру мають бути задіяні у різний час чи з різною силою. Темп музики теж змінюється залежно від того, якого ефекту бажає досягти диригент. Вплив концерту на аудиторію виражається її позитивними або негативними реакціями, такими як оплески, сон слухачів або залишення ними концерту. Ці реакції, сприймані як зворотний зв'язок, допомагають диригенту і музикантам виправляти свої недоліки; у разі позитивної реакції вони продовжують концерт із завзяттям. Планування стратегічних комунікацій і робочі групи (які залучають до своєї роботи представників стратегічних комунікацій) відповідно до моделі «оркестру» об'єднують дії таких компонентів і дисциплін, як публічна дипломатія, ЗГ, інформаційні, психологічні та військові операції під контролем уряду згідно з його намірами (метою) впливати на цільову аудиторію відповідно до плану, оцінювати результати, вимірювати реакцію аудиторії і забезпечувати зворотний зв'язок.

Уряд використовує стратегічне спілкування як «парасолькову» дисципліну, щоб ефективно використовувати вищезазначені компоненти та дисципліни. Щодо різниці між поняттями «наратив» та «історія», то американський професор С. Корман (Steve Corman) вважав, що «*історія говорить про події в певній послідовності. Наратив – це система історій»*

Наратив стратегічний – контентний елемент інформаційної та пропагандистської діяльності держави, на утвердження якого спрямовується діяльність комунікативних можливостей держави (публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, тощо) у внутрішніх та зовнішніх цільових аудиторіях. Термін позначає переконливу сюжетну лінію, яка пояснює події аргументовано і формується на підставі існуючих у суспільстві уявлень і цінностей.

Отже, важливу роль поширення наративу покладено саме на політичне керівництво. Вирішальне значення результативності стратегічних комунікацій має щоденне фокусування на стратегічному спілкуванні з цільовими аудиторіями з боку керівництва. Жодні інформаційні виклики та загрози не повинні спровокувати зміщення основних пріоритетів інформаційної політики держави. Фактично стратегічні комунікації передбачають динамічний і безперервний зворотний зв’язок з цільовою аудиторією. Важливим аспектом їх ефективності є поширення інформації у вигляді повідомлення чіткого та однозначного змісту, який виключає двозначність та перспективи маніпуляцій щодо неправильного тлумачення, а контексти повідомлення мають бути чітко зрозумілими, особливо у секторі безпеки та оборони.

Тому суттєвим чином стратегічний успіх передбачає співпрацю та взаємоузгодженість дій серед різних учасників процесу з метою формування єдиного правильного напрямку. Усвідомлення сутності поняття стратегічних комунікацій та імплементація чіткого плану дій посилює позиції держави на геополітичному рівні. Цей процес має базуватися на активізації існуючої

мережі дипломатичних каналів зв'язку, подальшому її удосконаленні, розширенні та посиленні мережі.

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

Структура наративу

Стратегічний наратив складається з послідовності дій, які у своїй єдності утворюють можливості для вирішення конкретного завдання – впливу на реципієнта. Мета побудови наступного алгоритму дозволяє формувати наратив залежно від сфери його застосування, цільових аудиторій, мети процесу нарації тощо, та ідентифікує функції висловлювань, публікацій, месиджів, здійснює аналіз переконань наратора, чітко встановлюючи його мету. На думку Е.Окс і Л.Капс, структура наративу включає наступні пункти:

– обстановка – інформація про час, місце знаходження;

– несподівана подія – щось непередбачуване або проблематичне;

– психологічні/фізичні реакції – зміни в емоційному або психологічному стані;

– незаплановані дії – нецілеспрямовані дії та поведінка;

– спроба – поведінка, що ініціює спробу вирішити проблемну ситуацію;

– наслідки – наслідки психологічного або фізіологічного відклику.

Найпереконливішу *модель наративу* (delineating story patterns) запропонував в 1972 році соціолінгвіст Вільям Лабов. Наратив складається з анотації (abstract), орієнтації (orientation), кульмінації (complicating action), розв'язки (resolution), оцінки (evaluation), фіналу (coda).

Наратор, вибудовуючи наратив, намагається відповісти на такі запитання:

– Анотація (Abstract). Як це все сталося і з чого усе почалося?

- Орієнтація (Orientation). Хто/що були у це задіяні, коли й де?
- Кульмінація (Complicating Action). Що ж трапилося?
- Розв'язка (Resolution). Чим же це, зрештою, закінчилося?
- Оцінка (Evaluation). Як до цього ставитися?
- Фінал (Coda). Що це все означає?

Наративи вибудовуються суголосними до базових архетипів суспільства, характерних для кожного соціуму. Подія перетворюється у наратив унаслідок представлення її як сукупності взаємозалежних дій, що розгортаються з єдиною центральною темою. Створений наратив має особливу логіку пояснення та може пояснити як і чому відбуваються певні події. Щоб стратегічний наратив був ефективним, він має входити в резонанс із цінностями, інтересами цільової аудиторії

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

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

Стратегічні комунікації потребують узгодження усіх аспектів взаємодії сучасних держав з урахуванням національних інтересів і різноманітних культурних особливостей, а також покликані якісно тлумачити та чітко формулювати наративи, спрямовані на цільову аудиторію. Інтерактивна система обміну інформацією лідерів-комунікаторів та зацікавлених сторін

сприяє динамічному, універсальному та ефективному підходу до політики, що має відображати не просто політику уряду, але й національний наратив, схвалений у суспільстві.

На міжнародній арені стратегічні комунікації відіграють особливу роль у заходах стабілізації ситуації, оскільки всі цивільно-військові операції залежать від вміння спілкуватися в середовищі критично налаштованих спільнот, адже аудиторія є центральним фокусом для операцій зі стабільності. З метою формування злагодженого механізму функціонування системи стратегічних комунікацій необхідним є створення єдиної системи координації заходів з реалізації інформаційної політики України.

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

У 2016 році Міністерство інформаційної політики представило план міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій (рис. 5.1).

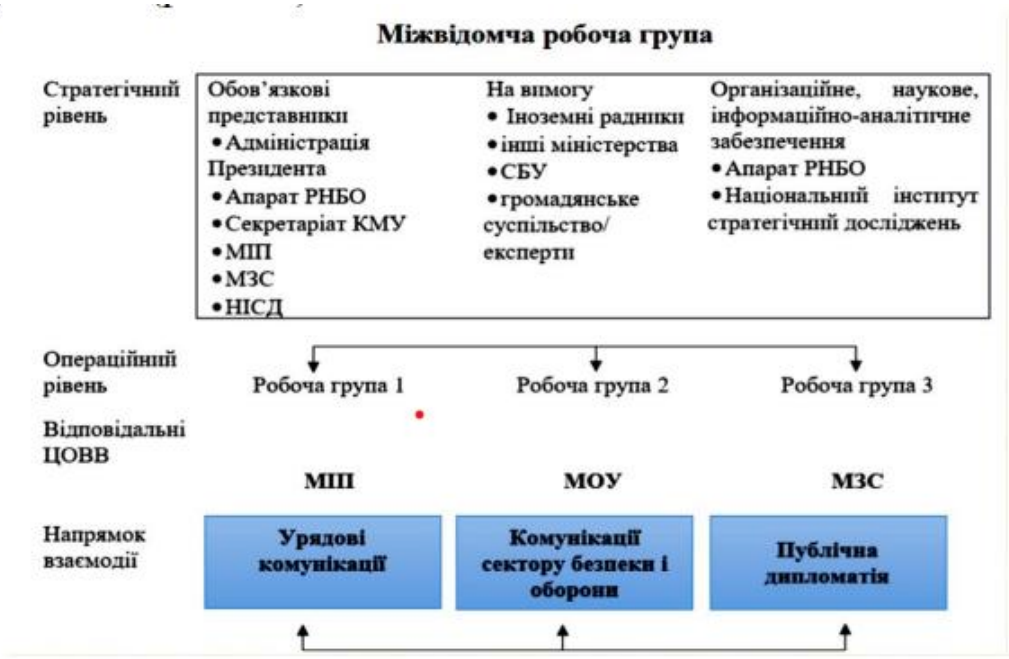


Рис. 5.1. План міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій

Ціллю міжвідомчої координації верхнього рівня стало забезпечення єдиних підходів органів державної влади у здійсненні та управлінні комунікаціями на міжвідомчому рівні, на рівні комунікацій держави з громадянами та іноземними партнерами. Ключовими агенціями, які долучені до процесу, були визначені Адміністрація Президента, Апарат Ради національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики та Міністерство закордонних справ.

У процесі реформування системи стратегічних комунікацій Міністерством інформаційної політики досягнуто такі результати:

– створено координаційну групу з представників міністерств та відомств з питань впровадження стратегічних комунікацій;

– розроблено концепцію системи навчання державних спеціалістів у сфері комунікацій та базові навчальні програми, проведено практичну підготовку тренерів у цій сфері;

– надається постійна підтримка Міністерству закордонних справ у впровадженні функції публічної дипломатії як складової частини системи стратегічних комунікацій;

– у рамках робочої групи проводиться робота щодо формування спроможностей у сфері стратегічних комунікацій у Збройних силах України (як одного з ключових учасників системи), що передбачено Стратегічним оборонним бюлетенем;

– надається постійна підтримка щодо навчання спеціалістів з комунікацій у державному секторі та організації взаємодії з партнерами з питань такого навчання.

Отже, Україна – перша країна, що закріпила поняття стратегічні комунікації у державних документах – Воєнній доктрині України, Доктрині інформаційної безпеки України та Стратегії інформаційної безпеки України.

Стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.

!!! Стратегічні комунікації – це не вид комунікаційної діяльності, а особливі принципи управління комунікаційним процесом!

Сучасну комунікативну ситуацію в світі називають ситуацією постправди. Це поняття навіть увійшло до Оксфордського словника англійської мови і має таке визначення: політичні дії та мислення, «за яких об'єктивні факти є менш впливовими у формуванні громадської думки, ніж заклики до емоцій і особистих переконань».

Ситуація постправди зумовлює кризу довіри – один з найголовніших викликів для державних інституцій.

Рекомендації щодо розбудови стратегічних комунікацій на основі довіри:

1. Забезпечувати не більше довіри, а кращу довіру. Це передбачає розбудову як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій з усіма зацікавленими суб'єктами.

2. Здійснювати комплексне оцінювання слів, зображень і дій, зокрема й рішень щодо бездіяльності у певній ситуації.

3. Формувати ефективний діалог. Він зміцнює довіру, дозволяє комунікантам поділитися цінностями та вибудувати спільне бачення майбутнього.

4. Комунікація – це інвестиція комунікантів один в одного, що сприяє розвитку стосунків з плином часу.

5. Довіра руйнується, коли комунікації вибудовуються неточно, нечесно, неповно.

6. Залежність витісняє довіру.

7. Бути надійними. Довіра зумовлюється надійністю партнерів по комунікації. Надійність – це чеснота, що відображає готовність брати на себе відповідальність й виконувати зобов'язання.

8. Демонструвати спільні із співбесідником цінності. Це сприяє соціальній солідарності.

Тенденції розвитку стратегічних комунікацій в органах публічної влади:

1. Інституціоналізація стратегічних комунікацій. Зростає розуміння важливості комунікації як ключового елементу державної політики. Утворюються спеціалізовані підрозділи з комунікацій у структурах влади, розробляються національні стратегії стратегічних комунікацій.

2. Цифровізація та розвиток електронних комунікацій. Все більше органів публічної влади використовують цифрові платформи, соціальні мережі та інші ІТ-інструменти для взаємодії з громадянами, що підвищує доступність та відкритість влади.

3. Зростання ролі кризової комунікації. З огляду на часті виклики -- війна, пандемії, природні катаклізми – стратегічна комунікація фокусується на швидкому реагуванні, прозорості та довірі під час криз.

4. Акцент на довіру та взаємодію з громадськістю. Змінюється парадигма – від одностороннього інформування до двосторонньої взаємодії. Розвиваються механізми зворотного зв'язку, публічні консультації, опитування.

5. Упровадження європейських стандартів. У процесі євроінтеграції українська система публічної комунікації наближається до принципів прозорості, підзвітності, інклюзивності та поваги до прав громадян.

6. Зміна культури управління. Комунікація розглядається як частина стратегічного управління, що забезпечує не лише інформування, а й формування суспільної підтримки реформ, національної єдності, сприяння ефективному врядуванню.

7. Професіоналізація комунікаційної діяльності. Зростає попит на фахівців з публічних комунікацій, впроваджуються освітні програми, розробляються методології оцінки ефективності комунікаційних стратегій.

Отже, стратегічні комунікації є важливими, оскільки допомагають зробити роботу органів влади більш прозорою та зрозумілою для громадян, а відкритість і чесність у комунікації сприяють підвищенню довіри громадян до влади та дозволяють залучати громадськість до процесу прийняття рішень. Окрім того, чітка та вчасна комунікація між різними рівнями влади сприяє підвищенню ефективності управління, допомагає запобігти виникненню кризових ситуацій або мінімізувати їхні наслідки.

5.2. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття

У сучасних умовах децентралізації та розбудови демократичного суспільства комунікаційні стратегії територіальних громад (ТГ) набувають особливої актуальності. Вони виступають не лише інструментом обміну інформацією, а й засобом формування довіри між місцевою владою та громадянами, активізації участі мешканців у прийнятті управлінських рішень, забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Ефективна комунікація у територіальній громаді дозволяє досягти соціальної згуртованості, налагодити діалог із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також сприяє сталому розвитку громади. В умовах

інформаційного суспільства та зростання ролі цифрових технологій територіальні громади мають потребу в розробці цілісних, гнучких і проактивних комунікаційних стратегій, які б відповідали місцевим потребам і глобальним викликам.

Далі розглянемо принципи побудови комунікаційної стратегії територіальної громади, інструменти взаємодії з різними цільовими аудиторіями, приклади успішного комунікативного досвіду та рекомендації щодо удосконалення комунікативної політики на місцевому рівні.

Український дослідник Є. Романенко наголошує, що в сучасних умовах стратегічна комунікація в системі державного управління стає особливо результативною, оскільки передбачає реалізацію трьох основних цілей: передачу інформації, трансформацію позиції громадськості у ставленні до державно-управлінських інституцій та зміну поведінки громадянина. Це відкриває нові можливості для участі громадськості в процесах формування та реалізації державної політики, що дає змогу зробити її більш відкритою, прозорою та демократичною.

Оскільки основоположним стратегічним документом для ТГ є *Стратегія розвитку*, комунікаційна стратегія є допоміжною для її реалізації та спирається на визначені в ній цілі та завдання. Комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі органу місцевого самоврядування (далі ОМС) та жителів громади в напрямку створення комфортних умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Програми соціально-економічного розвитку та інших проєктів і програм, що реалізуються на території громади.

Варто наголосити, що комунікаційна стратегія, це той документ, який важливо розробляти залучаючи усі зацікавлені сторони (представників влади, активної громадськості, місцевого бізнесу та експертів), використовуючи усі можливі партисипативні інструменти місцевої демократії. Ця залученість формує почуття причетності до процесу управління громадою і відчуття

власної відповідальності за життя громади. Лише в результаті спільної та кропіткої роботи може з'явитися той продукт, який дійсно працюватиме на зростання громади, а не просто покращуватиме статистику та звітність щодо розроблених стратегічних документів громади.

Комунікація – це ефективний управлінській засіб розвитку та реалізації заходів необхідних для досягнення поставлених цілей у громаді. Тому комунікативна діяльність має застосовуватися стратегічно, бути продуманою, систематичною, регулярною та належно контролюватися.

Стратегічна комунікація – це

1) зв'язок правильного меседжу (послання) з відповідною цільовою аудиторією релевантним способом;

2) це управлінський підхід, при якому комунікації стають інструментом досягнення цілей (поточних чи майбутніх) та реалізації завдань для налагодження конструктивного діалогу та партнерства в громаді між владою, громадськістю та бізнесом.

Ще одним важливим аспектом є те, що стратегічні комунікації – це ще й діяльність з вивчення громадської думки, метод залучення громадськості до процесу прийняття рішень на локальному рівні, моніторинг настроїв у громаді, а також забезпечення міжособистісного діалогу між керівниками та жителями громади.

Комунікаційна стратегія, зазвичай, представлена в якості внутрішнього документа, повинна служити керівництвом для будь-якої діяльності в галузі засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю, якою займається організація. але варто пам'ятати, що цей документ є «живим та гнучким», що це означає: його можна доповнювати, змінювати, адаптовувати до змін та потреб, які є на часі в громаді.

Комунікаційна стратегія повинна працювати для розвитку громади, а не лежати на поличці сільського голови як «продукт» проєкту чи навіть спільної діяльності усіх зацікавлених сторін.

В основі комунікаційної стратегії громади завжди є головна ідея та концепція позиціонування, яку ОМС повинен донести до ключових (цільових) аудиторій.

Завдання комунікаційної стратегії:

Домовитися про спільне бачення – погодити, як саме комунікації сприятимуть досягненню цілей розвитку громади , визначити спільні цілі, інтереси, потреби та проблеми, що стосуються комунікацій

Провести діагностику – систематизувати наявні заходи, процеси, ресурси, тощо.

Визначити головне, сфокусувати зусилля - в умовах обмежених ресурсів пріоритизувати цілі та напрями.

Позбутися зайвого – чесно визнати, які підходи та діяльність слід змінити або припинити зовсім.

Організувати роботу – спланувати ресурси та процеси для досягнення стратегічних цілей..

Домовитися, що ми вважаємо успіхом – встановити реалістичні очікування та запровадити критерії оцінки

Налагодити зворотній зв’язок (взаємодію) між місцевим самоврядуванням та цільовими групами, залучити мешканців до процесу прийняття рішень у громаді.

Посилити промоцію громади та її органів місцевого самоврядування як ззовні, так і в середині громади.

Комплексна комунікаційна стратегія має включати:

зовнішні комунікації. Зв`язки ОМС (органу місцевого самоврядування) із середовищем за рамками установи: різноманітними цільовими групами (мешканцями, партнерами, бенефіціарами, лідерами думок, благодійниками тощо), засобами масової інформації, представниками інших ТГ, регіональної та національної влади тощо.

внутрішні комунікації. Важливо зробити внутрішні комунікації ключовою частиною свого планування та налагодження комунікацій. Це не тільки допоможе піднести ту цінну роль, яку персонал може відігравати у передачі ваших меседжів та амбіційних задумів, але також допоможе зменшити ризик того, що працівники пропустять якусь важливу інформацію чи її оновлення. Оскільки багато працівників також проживають у громадах, які обслуговує їх рада, ефективний підхід до внутрішніх комунікацій також може збільшити Ваші можливості безпосередньо комунікувати з мешканцями вашої громади.

Основним інструментом здійснення стратегічної запланованої комунікації є План комунікації на тривалий або короткий проміжок часу.

Шаблон комунікаційної стратегії.

Комунікаційні стратегії можуть відрізнятися за структурою, однак будь-яка ефективна комунікаційна стратегія завжди включає наступні блоки: вихідна інформація (аналіз ситуації, оцінка потреб); цілі та завдання; хто комунікує; цільова аудиторія; ключові повідомлення; інструменти комунікації; канали комунікації; індикатори досягнення результатів; ресурси; додатки.

Цільова аудиторія – група людей, на яких розраховано певний товар, продукт, художній твір, послугу тощо. Цільова аудиторія може визначатися як до пропозиції товару чи ідеї, так постфактум за вивченням поточної ситуації.

Цілі комунікації. Чітко визначити, які цілі мають бути досягнуті в результаті реалізації. У багатьох випадках варто сформулювати одну загальну мету, яку можна поділити на кілька вимірюваних допоміжних цілей. Ці цілі мають бути зрозумілими для кожного учасника процесу.

Ключові повідомлення. Ключові повідомлення є головними темами, що потрібно донести до цільової аудиторії за допомогою комунікативних заходів. Щоб досягнути необхідного результату певне ключове повідомлення повинне бути донесене до цільової аудиторії за допомогою відповідного каналу зв’язку.

Тобто, відповідно визначити головні (три-чотири) повідомлення, які необхідно донести до громадськості. Повідомлення мають бути викладені простою доступною мовою.

Форми та методи комунікації. Наступним кроком після визначення цілей та вивчення передумов буде формулювання стратегії. Який підхід до цільової групи ми маємо обрати? Відповіді на це питання можуть бути різними залежно від природи комунікаційної ситуації, але зазвичай стратегія має охоплювати підходи як до внутрішніх, так і до зовнішніх цільових груп. Комунікаційні заходи мають супроводжуватися зазначенням ступеня їх важливості, рівня проведення (національний чи регіональний).

План дій. План дій має включати інформацію про те, „коли, де та як" проходитиме комунікація, а також хто нестиме відповідальність, які витрати та очікувані впливи різних дій.

Оцінювання результату Регулярний формальний та неформальний моніторинг та оцінка комунікаційної діяльності, включаючи постійний діалог із зацікавленими сторонами, є останніми компонентами, необхідними для успішної комунікації. Належним чином розроблений механізм моніторингу та оцінки – це інструмент для «вислуховування» цільових груп, який дозволяє не лише побачити, чи досягнуто цілей комунікації, але й адаптувати комунікацію та інші заходи відповідно до вимог та потреб цільових груп. Моніторинг та оцінка результатів мають розроблятися на етапі планування. Рекомендується замовити дослідження професійній компанії, проте, з іншого боку, це зазвичай вимагає значних витрат.

Бюджет. Зазначити обсяги фінансування, необхідні для реалізації.

Структура комунікаційної стратегії, яка систематизує ключові блоки, може виглядати так:

1. *Вихідна інформація (ситуаційний аналіз)*
    - Загальна характеристика соціального, інформаційного та управлінського контексту

- Оцінка проблем, викликів і потреб громади
- SWOT-аналіз поточного стану комунікацій
- Ідентифікація зацікавлених сторін (стейкхолдерів)

2. *Мета та завдання стратегії*
    - Загальна мета комунікації
    - Специфічні, вимірювані, досяжні, релевантні й обмежені в часі (SMART) цілі
    - Очікувані зміни у сприйнятті, поведінці, залученості тощо
3. *Цільова аудиторія*
    - Визначення основних груп (внутрішні та зовнішні)
    - Аналіз їх інформаційних потреб, бар'єрів доступу до інформації, мотивації
4. *Ключові повідомлення*
    - Основні ідеї, що мають бути донесені
    - Узгоджені, чітко сформульовані, доступні для розуміння фрази
    - Варіативність повідомлень під різні аудиторії
5. *Форми та методи комунікації*
    - Підходи до взаємодії з цільовими групами
    - Залучення офіційних і неформальних каналів
    - Вибір між масовою, груповою, індивідуальною комунікацією
6. *Канали комунікації*
    - Традиційні (друковані ЗМІ, публічні заходи, оголошення)
    - Цифрові (соціальні мережі, вебсайти, email-розсилки)
    - Особисті (зустрічі, слухання, телефонні лінії)
7. *План дій*
    - Календар заходів (що, коли, де)
    - Розподіл відповідальності
    - Прогнозований ефект (очікувані результати)

8. *Ресурси*
   - Людські (команда, партнери)
   - Матеріально-технічні (обладнання, приміщення)
   - Інформаційні (бази даних, контент)
   - Фінансові (бюджет, можливі джерела фінансування)
9. *Моніторинг та оцінювання ефективності*
   - Індикатори успішності (кількісні й якісні)
   - Методи збору даних (опитування, фокус-групи, статистика охоплення)
   - Механізми адаптації стратегії відповідно до зворотного зв'язку
10. *Бюджет*
    - Детальний кошторис заходів
    - Обґрунтування витрат
    - Потенційні донори або внутрішні ресурси
11. *Додатки*
    - Інфографіки, таблиці, шаблони повідомлень, план публікацій
    - Контактна інформація відповідальних осіб
    - Результати попередніх комунікаційних кампаній

Цю структуру можна адаптувати для потреб конкретної територіальної громади з урахуванням її розміру, ресурсів, викликів та етапу розвитку.

! Ще декілька порад.

У вступній частині варто зосередитися на аналізі поточної ситуації та оцінці потреб громади. Цей розділ комунікаційної стратегії може містити коротку інформацію про діяльність вашого ОМС, його основні функції та поле компетенцій, позиціонування ОМС, аудит наявного стану комунікацій, а також призначення комунікаційної стратегії, опис бенефіціарів та користувачів тощо. Тут також має бути огляд комунікаційної спроможності, а

саме: які методи мали незмінний (не) успіх за кілька останніх років, які результати б хотіли досягти тощо. Наступні *інструменти* допоможуть проаналізувати поточне становище ОМС: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз середовища та оцінка потреб тощо.

У наступному блоці вашої комунікаційної стратегії необхідно окреслити мету, цілі та завдання. Навіщо комунікувати: яке головне призначення вашої комунікаційної стратегії? Почніть з формулювання ваших цілей, які можуть бути:

- Більш загальними з фокусом на загальну мету *або*

- Більш конкретними (інформування певної групи людей стосовно тих чи інших аспектів).

Вирішить, хто буде вашим комунікаційним або PR-менеджером, забезпечуватиме відносини з медіа та управління комунікаційними заходами. Навіть якщо наявні людські ресурси не дозволяють мати окремого менеджера з комунікацій, слід обрати одну контактну особу для спілкування з журналістами, написання текстів, повідомлень, контентної підтримки сайту, наповнення сторінки у соціальних мережах та управління інформаційною політикою вашої ОМС загалом.

Щоби правильно обрати інструменти та канали комунікації необхідно проаналізувати цільову аудиторію. Розуміння цільової аудиторії дозволяє точніше спрямовувати інформаційний вплив. Основні характеристики цільової аудиторії: стать, місце проживання, вік, сімейний стан, освіта, зайнятість, фінансовий стан, соціальний статус, а також спеціалізовані дані.

Портрет цільової аудиторії

Створити портрет цільової аудиторії допоможуть наступні питання:

1. Стать, вік, рівень доходу, статус, сімейний стан, професія – соціальний та демографічний портрет.

2. Де Ваша потенційна цільова аудиторія проводить час?

3. Які проблеми цільова аудиторія може вирішити шляхом звернення у ОМС?

4. Які емоції чи асоціації викликає у цільової аудиторії ОМС?

5. Які причини у цільової аудиторії звертатися до ОМС?

Важливо розуміти не тільки інтереси аудиторії (вони не завжди дають чітку картинку), але її цінності, враховувати її емоції, уявлення про предмет, стереотипи та страхи.

Після того, як Ви визначилися зі своєю цільовою аудиторією, доцільно «поставити себе на її місце», відчути, чим вона живе та цікавиться, і комунікувати з нею, використовуючи її мову, образи, цікаву для цих людей інформацію. Портрет цільової аудиторії дуже корисний при розміщенні рекламних оголошень у мережі Інтернет, де є такий інструмент, як таргетинг – можливість показу оголошень лише вибраній групі людей, яка має певні характеристики. Також варто пам’ятати, що кожен канал потребує своєї форми донесення інформації (один і той самий меседж повинен бути оформлений у різний спосіб у відповідності до каналу поширення та до цільової аудиторії).

Приклади каналів комунікації:

Чат у Viber як інструмент комунікації у невеликій сільській громаді. Мета створення чату – стимулювати сільську громаду Крушинської сільської ради до оперативного обміну інформацією. Територія сільської ради велика і, звісно, за таких умов немає можливості особисто познайомитися один з одним та негайно реагувати на події, що відбуваються в громаді, і вирішувати проблеми. Тому було створено загальний інформаційний простір. Коли збирається така велика кількість людей з різними поглядами, важко обійтися без непорозумінь і плутанини. Тому було прийнято колективне рішення розробити правила використання чату Viber, щоб уникнути неприємних моментів у спілкуванні та зосередитись лише на інформаційних питаннях.

У громадах, де ще послуги інтернет провайдерів є обмеженими, можна використовувати так звані «неформальні зустрічі з сільським головою».

Наприклад, один раз на місяць голова ТГ приїжджає в той чи інший населений пункт для неформального спілкування з мешканцями. Таким чином голова ТГ завжди в курсі проблем, потреб та можливостей тої чи іншої громади, що допомагає йому приймати правильні управлінські рішення для ефективного функціонування усієї ТГ з урахуванням особливостей кожного населеного пункту. А у свою чергу громада бачить бажання допомогти та можливість десь бути залученою до життя усієї ТГ. Таким чином налагоджується довіра та конструктивний міжсекторний діалог між владою та громадою, що є запорукою сталого і гармонійного розвитку ТГ.

Ключове повідомлення – це найголовніша «велика ідея», яку ваша аудиторія має запам'ятати або втілити як результат вашої промови, інтерв'ю або презентації. Подумайте, що ваша аудиторія знає, і що ви хочете, аби вона зробила в результаті вашої комунікаційної діяльності. Підлаштуйте своє повідомлення до потреб кожної аудиторії, до якої ви звертаєтеся, виходячи з її інтересів, цінностей та звичок. В меседжі важливе не тільки те, що ви говорите, але і те, що ви не говорите, або говорите обережно, аби не бути скомпрометованими чи неправильно інтерпретованими

Меседж-бокс – дуже важливий елемент у комунікаційному інструментарії, який дозволяє успішно координувати ключові повідомлення. Правильна підготовка та застосування комплексу ключових повідомлень зроблять комунікацію більш ефективною та допоможе дотримуватися усім представникам ОМС політики «єдиного голосу», швидше підготувати відповідь, коментар для медіа, тези для виступу тощо. Варто звернути увагу, на так зване *дерево тем*: повідомлення можуть бути розгалуженими, звертатися до різних аудиторій, мати кілька підтем, але вони завжди повинні повертатися до основної ідеї.

Останні події у світі демонструють, що лідери ОМС мають бути готовими до управління кризовими комунікаціями. Перед усіма ТГ постає дуже реальний ризик серйозної шкоди їхній репутації від раптової,

непередбачуваної кризи. У цьому швидкозмінному світі, яким керують засоби масової інформації, навіть незначна суперечка може швидко перерости у велику кризу, не говорячи вже про пандемії. Ключовими етапами в управлінні кризовими ситуаціями є попередження та профілактика, готовність та реагування, відновлення.

Про це завжди слід пам'ятати: місцева влада повинна комунікувати правильно, своєчасно та систематично; діяти оперативно, щоб розібратися із ситуацією, яка створила кризу; працівники органу місцевого самоврядування повинні завжди реагувати правдиво і законно.

В процесі планування та реалізації комунікаційної стратегії, необхідно зважати на *нормативно-правові акти*, як регулюють юридичну сферу впровадження змін.

Для органів місцевого самоврядування основними законами у даній сфері є: Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про інформацію», Закон України «Про доступ до публічної інформації». На місцевому рівні питання інформаційної політики можна регулювати декількома видами документів, серед яких: Статут ТГ, Регламент ради, виконавчого комітету, Окремі рішення ради, її виконавчого комітету, рішення міського голови. Також згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи місцевого самоврядування видають нормативно-правові акти. Ради та їх виконавчі комітети приймають рішення, сільські та міські голови видають накази. На всіх етапах створення та часу дії офіційних актів місцевого самоврядування – від їх прийняття до скасування – присутня інформаційна складова.

Як і будь-який інший вид діяльності, комунікація може і повинна бути виміряною й оціненою. Саме тому надзвичайно важливим є забезпечення зворотного зв'язку. *Всі показники умовно поділяють на кількісні та якісні*. До кількісних відносять систему цифрових показників, на кшталт, скільки позитивних та негативних відгуків з'явилося за останній місяць, скільки прес

релізів, скільки матеріалів у медіа було опубліковано, скільки коментарів надано, на скільки збільшилася кількість підписників на сторінці ОМС у соціальних мережах, кількість унікальних заходів на офіційний сайт тощо. Щодо якісних показників, сюди входить аналіз зміни рейтингу ОМС, зміна думки громадськості про ОМС чи певну ситуацію, на яку була спрямована комунікація, рівень довіри, залученість мешканців до процесу прийняття рішень тощо.

Із функціонального погляду сучасні комунікативні стратегії в державному управлінні поділяються на:

1) головні стратегії (семантичні, когнітивні), що є найзначущішими щодо ієрархії мотивів і цілей та пов‘язані переважно з впливом на адресата (стратегія дискредитації, стратегія підпорядкування тощо);

2) допоміжні стратегії, що сприяють ефективній організації діалогової взаємодії, оптимальному впливу на адресата.

Серед них розрізняють:

- прагматичні стратегії (комунікативно-ситуаційні), зумовлені такими компонентами комунікативної ситуації, як автор, адресат, канал зв‘язку, комунікативний контекст (стратегія саморепрезентації, стратегія емоційного налаштування, статусні та рольові стратегії та ін.);

- діалогові стратегії (конверсаційні), які використовують відповідно до завдань контролю за організацією діалогу (наприклад, стратегія контролю над темою, стратегія контролю над ініціативою);

- риторичні стратегії, у межах яких застосовують різноманітні прийоми ораторського мистецтва та риторичні техніки ефективного впливу на адресата (стратегія привертання уваги, стратегія драматизації).

Зазначимо, що у класичних дослідженнях комунікативних процесів нині відбувається перехід від класичних моделей (простих, лінійних, прозорих, наочних, безпроблемно операціоналізованих) до всеосяжних метатеоретичних

моделей реляційного та інтерактивного спрямування. У контексті оновлення підходів повинна розвиватися парадигма діалогічного підходу

Це дає підстави для формулювання основних завдань комунікативної стратегії міст:

- залучати громадян до процесу вироблення політик та прийняття рішень через проведення громадських слухань, організацію публічних дискусій, консультацій, запровадження інноваційних технологій;

- ініціювати партнерські проекти з розбудови публічних просторів, які сприятимуть комунікації в громаді, а також культурної та просвітницької інфраструктури:

- облаштування парків відпочинку, клубів для проведення дозвілля, хабів, відкриття електронної бібліотеки, альтернативної школи, клубів з різними секціями (музика, спорт, мистецтво);

- просувати реалізацію проектів, спрямованих на розвиток самоорганізації в громадах (органи самоорганізації населення, ОСББ, громадські помічники для владних та правоохоронних органів, громадські інспектори тощо).

Також невід'ємною частиною реалізації такої стратегії повинно стати усвідомлення необхідності підвищення ролі та якості комунікативної діяльності структурних підрозділів місцевої влади з метою підтримки просування послуг, які вона надає населенню.

Стратегія визначає комунікаційні цілі та цільову аудиторію. Передбачається, що реалізація Стратегії здійснюватиметься спільними зусиллями органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та бізнесу.

До завдань/ заходів Стратегії належить:

1. Підвищення рівня поінформованості широких верств населення про європейські цінності та стандарти з метою стимулювання поведінкових змін та соціальних трансформацій в українському суспільстві (цільова аудиторія – молодь віком 16 років і старше)

- проведення роз’яснювальної кампанії, у тому числі в рамках концепції EUКраїна, щодо основних європейських цінностей (повага до людської гідності, до прав людини, свобода, демократія, рівність, верховенство права) та їх значення для побудови успішної європейської держави

- забезпечення виготовлення в рамках кампанії інформаційної аудіовізуальної, та розміщення її в ефірі загальнонаціональних теле- та радіоканалів, в Інтернеті, зокрема у соціальних мережах, громадських місцях, у форматі внутрішньої та зовнішньої реклами

2. Підвищення рівня поінформованості широких верств населення про можливості та перспективи, які відкриває для держави Угода про асоціацію між Україною та ЄС, на прикладі результатів впроваджених реформ (цільова аудиторія – молодь віком 16 років і старше, економічно активне населення):

- проведення інформаційної кампанії, у тому числі в рамках концепції EUКраїна, щодо роз’яснення зв’язку між реформами, виконанням Угоди про асоціацію та позитивними змінами в житті громадян України, зокрема в частині пріоритетних тем:

- сфера свободи, безпеки та правосуддя, у тому числі інтегроване управління кордонами, поглиблення співпраці з ЄС у сфері кібербезпеки;

- забезпечення виготовлення в рамках кампанії інформаційної аудіовізуальної, та розміщення її в ефірі загальнонаціональних та/або регіональних теле- та радіоканалів, в Інтернеті, зокрема у соціальних мережах, громадських місцях, у форматі внутрішньої та зовнішньої реклами.

Отже, *комунікаційна стратегія* – це динамічний, гнучкий інструмент управління, який не є остаточним чи сталим. Вона розглядається як «живий документ», що постійно розвивається, доповнюється та адаптується відповідно до змін у зовнішньому середовищі, нових викликів, потреб цільових аудиторій та досвіду реалізації попередніх комунікаційних заходів. Її ефективність залежить від здатності швидко реагувати на актуальні події та зберігати релевантність у контексті стратегічних цілей громади.

5.3. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, у сфері гендерної рівності

Успішна комунікація є критично важливою для кожної з трьох сфер: запобігання та протидії корупції, європейської інтеграції та гендерної рівності. Кожна з цих сфер потребує специфічних стратегій комунікації, спрямованих на різні цільові аудиторії та досягнення конкретних цілей.

І. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції

Одним із важливих аспектів сучасної державної правової політики є реформування системи запобігання і протидії корупції. Досягнення успіху в зазначеному процесі є передумовою для формування у суспільстві довіри до влади, зростання економічного потенціалу держави, покращення добробуту громадян України.

За результатами дослідження «Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення», проведеного в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», у питанні боротьби з корупцією українці покладають відповідальність як на самих себе, так і на державні органи. Частка респондентів, які вважають, що за боротьбу з корупцією повинні відповідати громадяни, становить 13 відсотків, проте більшість покладає основну відповідальність за це на Президента України та Офіс Президента України (44 відсотки). Частина респондентів (13 відсотків) очікують на підтримку з боку Європейського Союзу (соціологічне опитування «Підсумки-2022: Під синьо-жовтим прапором свободи!», проведене Центром Разумкова).

Готовність повідомляти про випадки корупції серед населення зафіксована на рівні 11,2 відсотка у 2022 році та 9,8 відсотка у 2021 році; серед представників бізнесу – відповідно 26,2 та 22,7 відсотка.

Незважаючи на таку готовність, частка респондентів, яка заявила про факти корупції компетентним органам, серед населення становить 5,2 відсотка, а серед представників бізнесу – 12,8 відсотка (дослідження «Корупція в Україні 2022»).

Також важливою складовою у боротьбі з корупцією є діяльність медіа. Згідно з дослідженням «Корупція через фільтри ЗМІ (1 березня 2022-30 квітня 2023)», проведеним консалтинговою компанією «Центр контент аналізу», тема корупції переважно згадується у форматі новин (70 відсотків), у яких повідомляється про перебіг резонансних справ та поширюються офіційні повідомлення правоохоронних та антикорупційних органів про викриття та запобігання корупції. Аналітичні статті (16 відсотків) стосуються корупційних ризиків під час відбудови України та взаємодії з міжнародними інституціями, досліджують проблеми корупції в різних сферах. За рівнем поширення інтерв'ю займають третє місце (8 відсотків), розслідування і репортажі – 5 відсотків та 1 відсоток відповідно.

Своєчасне прийняття законодавчих актів для вирішення зазначених проблемних питань є необхідною умовою ефективної реалізації державної антикорупційної політики.

У середньостроковій перспективі реалізація Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року (далі - Комунікаційна стратегія), яка розроблена на основі положень Антикорупційної стратегії на 2021-2025 роки, затвердженої Законом України "Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки" (далі - Антикорупційна стратегія), та Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220 (Офіційний вісник України, 2023 р., № 31, ст. 1685) (далі – Державна антикорупційна програма), сприятиме на суспільному рівні змінам у поведінці громадян та сприйнятті ними проявів корупції, а на державному – зміні суспільно-політичного дискурсу в бік запобігання та відмови від корупції, покращення інформування щодо переваг нульової толерантності до будь-яких корупційних проявів.

Аналіз поточного стану справ, тенденції та обґрунтування щодо необхідності розв'язання виявлених проблем:

Антикорупційна реформа є однією з найскладніших та найбільш комплексних реформ, що проводить держава в умовах воєнного стану, оскільки стосується практично кожної сфери суспільних відносин.

Упродовж останніх років в Україні приділяється значна увага формуванню ефективних комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції, зокрема розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 576 (Офіційний вісник України, 2017 р., № 71, ст. 2170) схвалено Стратегію комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції, основною метою якої було створення та розбудова системи комплексних, послідовних та скоординованих антикорупційних комунікацій.

У зазначеній Стратегії було визначено стратегічні цілі розвитку сфери антикорупційних комунікацій на період до 2020 року, зокрема формування довіри до державної антикорупційної політики, координованість дій державних органів та інших учасників антикорупційних комунікацій, формування нульової толерантності до корупції в суспільстві.

Проте досягти повною мірою очікуваних результатів від реалізації зазначеної Стратегії не вдалося, оскільки вона була розроблена в останній рік дії Антикорупційної стратегії на 2014-2017 роки та фактично діяла без законодавчого підґрунтя, а також через тривалий процес створення антикорупційних органів, що відбувався протягом 2014-2019 років.

У зв'язку з тим, що Стратегія комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції передбачала здійснення заходів з її реалізації лише до 2020 року, виникла необхідність у розробленні та затвердженні Кабінетом Міністрів України нового стратегічного документа, який відповідатиме вимогам часу, запиту суспільства на боротьбу з корупцією та сприятиме посиленню координації антикорупційних комунікацій.

Крім того, відсутність в України впродовж майже трьох років основного стратегічного документа у сфері запобігання та протидії корупції - Антикорупційної стратегії призвела до розбалансованої і малоефективної

діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування у питаннях запобігання та протидії корупції, а також негативно вплинула на ефективність комунікацій у цій сфері.

Затвердження Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми дало можливість забезпечити скоординованість антикорупційних заходів, їх комплексність, збалансованість та належний розподіл ресурсів.

Заінтересовані сторони отримали змогу враховувати цілі та пріоритети політики під час планування своєї діяльності, а громадськість та інститути громадянського суспільства - здійснювати контроль за впровадженням антикорупційних реформ та виконанням політичних зобов'язань щодо запобігання корупції.

Прийняття зазначених нормативно-правових актів засвідчило, що разом з необхідністю здійснення військового спротиву, відбудови зруйновної інфраструктури та розвитку економіки під час воєнного стану одним із пріоритетів державної політики є досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, а також у забезпеченні злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Так, згідно з дослідженням, проведеним міжнародною організацією Transparency International у 2022 році, в рейтингу «Індекс сприйняття корупції» Україна отримала 33 бали із 100 можливих. Зазначений показник за останні 10 років збільшився на 8 балів (у 2013 році – 25 балів, у 2022 році – 33 бали). Проте у глобальному рейтингу за підсумками 2022 року Україна посіла 116-те місце із 180 країн і розділяє позицію з такими країнами, як Монголія, Алжир, Ангола та Замбія.

Також Європейська комісія у висновку від 17 червня 2022 р. щодо заявок на членство в Європейському Союзі, поданих Україною, Грузією та Республікою Молдова, зазначила, що Україна досягла значного прогресу на

шляху до верховенства права, проте подальша боротьба з корупцією залишається однією з основних вимог суспільства.

Для ефективної реалізації Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми комунікативний процес потребує активної участі центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також потужної підтримки громадянського суспільства.

Антикорупційні комунікації мають комплексний та багаторівневий характер, здійснюються в умовах військового спротиву країни. З урахуванням цього простежуються такі тенденції:

- високі очікування громадян щодо результатів боротьби з корупцією державних органів, зокрема антикорупційних, ефективності впровадження нових антикорупційних практик (таких як інститут викривачів);

- нерозуміння повноважень антикорупційних органів у випадку виявлення корупційного правопорушення;

- недостатня комунікація щодо заходів із запобігання корупції та їх вплив на задоволення ключових потреб громадян України - безпека, економічне зростання та добробут;

- спрощене розуміння громадськістю того, що таке боротьба з корупцією.

Антикорупційні заходи сприймаються як дотримання правил, що ґрунтуються на верховенстві права (тривалість розслідування, презумпція невинуватості тощо), і як бар'єр для отримання бажаного результату – зменшення рівня корупції в державі;

- недостатня увага до заходів щодо запобігання корупції та формування стратегії доброчесної поведінки, сконцентрованість на покаранні за вже вчинені корупційні злочини;

- підірвана довіра суспільства до процесу реформ через безсистемність та відсутність контролю за їх проведенням;

- ігнорування принципу верховенства права, відсутність впевненості у дотриманні вимог законів та єдиних правил для всіх громадян, що перешкоджають розвитку антикорупційної культури;

- спрощений підхід до комунікації з боку центральних органів виконавчої влади та інших державних органів і установ, коли основна увага зосереджується на позитивних новинах та хибній впевненості, що антикорупційні ініціативи можна впроваджувати декларативно;

- бажання громадськості долучатися до антикорупційних ініціатив, водночас слабке розуміння того, як, крім публічних звинувачень, це можна зробити. Відсутність готовності громадян брати на себе відповідальність за викриття корупції (недостатнє розуміння суті роботи та ролі викривачів);

- недостатній рівень комунікації з інститутами громадянського суспільства, що призводить до критики центральних органів виконавчої влади та інших державних органів і установ у випадку виявлення у їх діях зловживань або непрозорої діяльності.

В Україні повинна сформуватися та ефективно впроваджуватися скоординована політика протидії корупції, повинні запроваджуватися і заохочуватися ефективні практики, спрямовані на запобігання корупції. Такий підхід потребує злагодженої роботи всіх державних органів та суспільних організацій, діяльність яких повинна бути спрямована не лише на викорінення корупції як явища, а і на запобігання умовам, що можуть сприяти її виникненню.

Недостатній рівень поінформованості та розуміння особливостей антикорупційної реформи серед громадян України призводить до викривлення сприйняття корупції і низького рівня підтримки реформ у суспільстві, зокрема у сфері запобігання та протидії корупції.

! За таких умов надзвичайно важливим є забезпечення ефективної та злагодженої комунікації органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також залучення до цього процесу громадян України.

Формування ефективної комунікації у сфері запобігання та протидії корупції на національному і регіональному рівні передбачає системну та скоординовану роботу на двох інформаційних напрямах.

Перший напрям – комунікаційна діяльність, спрямована на підвищення рівня обізнаності суспільства щодо запобігання корупції і боротьби з корупцією та, як результат, підвищення рівня довіри до державних антикорупційних ініціатив.

Українці не завжди розрізняють, що є корупцією, а що – негативною усталеною традицією або порушенням етичних норм.

Корупція – зловживання владою або службовим становищем з метою отримання неправомірної вигоди особисто або для інших осіб.

Побутова корупція в Україні сприймається як найкращий, а інколи єдиний шлях розв'язання власних проблем чи задоволення нагальних потреб. І навіть тоді, коли на противагу сталим корупційним практикам держава чи органи місцевого самоврядування пропонують не менш зручну, але при цьому цілком законну альтернативу, населення не завжди нею користується. Формування довіри до держави та її інституцій повинно здійснюватися, зокрема, через інформування про нові ініціативи, зміни, що відбуваються, та результати таких змін. Це стане основою для зменшення проявів побутової корупції, зміцнення довіри до державних антикорупційних ініціатив та створення запиту на стратегії доброчесної поведінки.

Кожен державний орган у своїй щоденній діяльності повинен покращити інформування громадськості щодо запобігання і боротьби з корупцією та цінність (перевагу) доброчесної поведінки для суспільства.

Крім того, державні органи повинні зосередити свої зусилля на розширенні сприйняття теми боротьби з корупцією через впровадження інструментів для запобігання корупції, підвищення рівня прозорості та підзвітності державних службовців, зменшення кількості проявів корупції під

час надання адміністративних послуг, діяльності антикорупційних уповноважених в державних органах.

Основними напрямами інформування громадськості є:

– протидія корупції у країні, зокрема шляхи запровадження ініціатив чи внесення змін до законодавства;

– переваги доброчесної поведінки кожного громадянина;

– невідворотність покарання за корупційні діяння та негативні наслідки вчинення корупційних і пов’язаних з корупцією правопорушень;

– важливість забезпечення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Для поширення повідомлень про успіхи у боротьбі з корупцією органи державної влади та установи можуть залучати інститути громадянського суспільства. Залучення незаангажованих третіх сторін до комунікації сприятиме підвищенню рівня довіри громадськості до державних органів та установ.

Другий напрям – популяризація стратегії доброчесної поведінки в суспільстві, формування нульової толерантності до проявів корупції та усвідомлення невідворотності покарання за корупцію.

Для зміни ставлення до корупційних проявів у суспільстві необхідним є збільшення позитивного досвіду у взаємодії громадян з державою та невідворотність покарання для тих, хто порушує вимоги законодавства, зокрема державних службовців, молоді та загальної (широкої) аудиторії.

Комунікаційні заходи спрямовані на дотримання державними службовцями принципу доброчесності та формування стійкої довіри громадян до державних органів та органів місцевого самоврядування.

Робота з молоддю як однією з ключових категорій населення закладає фундамент середньострокових і довгострокових суспільних змін у ставленні

до корупції, є інвестицією у виховання покоління, для якого власна доброчесна поведінка і така сама поведінка інших громадян є нормою.

Виховання і формування доброчесної поведінки та конкретних навичок, які допоможуть реалізовувати такий підхід на практиці, потребують сталого зв'язку з молоддю. Тому інтеграція теми доброчесності та стратегій доброчесної поведінки через навчальні програми до системи освіти дасть можливість забезпечити сталість та послідовність у досягненні цієї мети.

Цільові аудиторії та заінтересовані сторони (стейкхолдери)

Цільовими аудиторіями є групи людей, на яких розраховано вплив Комунікаційної стратегії, а саме:

– державні службовці та депутати (посадові особи державних органів, установ та організацій, депутати всіх рівнів);

– суб'єкти, що формують суспільну думку (лідери думок, експерти, науковці, інститути громадянського суспільства, активісти);

– заклади освіти та учасники навчального процесу, молодь (заклади загальної середньої освіти, заклади вищої освіти; вчителі, студенти, школярі);

– міжнародні донорські та партнерські організації, які надають підтримку Україні;

– медіа (національні, регіональні, місцеві, міжнародні);

– українські та міжнародні компанії, що належать до малого і середнього бізнесу, великі компанії, асоціації;

– громадяни України як споживачі державних та комунальних послуг;

– громадяни України як виборці;

– громадяни України як жителі певних регіонів (територіальних громад);

– громадяни України як викривачі;

– громадяни України в загальному сенсі (масова аудиторія з поділом за віковими категоріями, статтю, соціальним статусом).

Заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) є фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у досягненні стратегічних цілей Комунікаційної стратегії, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на процес її реалізації.

Заінтересованими сторонами для реалізації стратегічних цілей Комунікаційної стратегії є:

- органи, що ухвалюють рішення, пов'язані з антикорупційною політикою (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України);

- органи, що здійснюють контроль за дотриманням вимог антикорупційного законодавства, виявляють порушення та ініціюють притягнення до відповідальності (Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро, Офіс Генерального прокурора України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура Офісу Генерального прокурора України, Державне бюро розслідувань, Національна поліція, Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів);

- органи правосуддя (Вищий антикорупційний суд, суди загальної юрисдикції);

- органи управління у сфері освіти (МОН, відділи (управління) освіти місцевих держадміністрацій);

- органи, які є виконавцями Державної антикорупційної програми.

Стратегічні цілі та показники їх досягнення

Основною метою Комунікаційної стратегії є зміна суспільно-політичного дискурсу шляхом посилення уваги до питання запобігання та відмови від корупції, формування нульової толерантності до будь-яких корупційних проявів.

Для досягнення основної мети Комунікаційної стратегії передбачається виконання таких стратегічних цілей.

Стратегічна ціль 1. Підвищення рівня довіри у суспільстві до державних антикорупційних ініціатив та державних органів.

Показники досягнення стратегічної цілі:

- збільшення кількості громадян України, які висловлюють довіру до інститутів антикорупційного блоку (в травні 2023 р. Національному агентству з питань запобігання корупції висловили довіру 26,5 відсотка населення, Національному антикорупційному бюро – 30 відсотків, Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі Офісу Генерального прокурора України – 27 відсотків (за даними дослідження Центру Разумкова «Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (травень 2023)»);

- збільшення кількості громадян України, які позитивно оцінюють дії влади у боротьбі з корупцією (за результатами дослідження «Корупція в Україні 2022», у 2022 році ефективність діяльності Офісу Президента України із запобігання та протидії корупції оцінювалася на рівні 2,9 бала із 5 можливих, СБУ – 2,58, Національного агентства з питань запобігання корупції – 2,35, Національного антикорупційного бюро – 2,39 бала. Представники бізнесу оцінюють ефективність Офісу Президента України на рівні 2,98 бала, СБУ – 2,82, Національного антикорупційного бюро – 2,82, Національного агентства з питань запобігання корупції – 2,66 бала);

- збільшення кількості матеріалів у відсотковому співвідношенні, що містять інформацію про оптимізацію функцій державних органів, доброчесну поведінку, цифрову трансформацію та відкриті дані (зокрема, фінансові звіти політичних партій, декларації осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб відповідно до Закону України «Про запобігання корупції»).

Стратегічна ціль 2. Зниження рівня толерантності до корупції та будь-яких її проявів. Доброчесна поведінка є суспільною нормою.

Показники досягнення стратегічної цілі:

- формування розуміння громадянами України зв'язку між антикорупційними заходами та впливом на рівень національної безпеки, економічного зростання та добробуту;

- зниження загального рівня толерантного відношення до корупції (за результатами дослідження «Корупція в Україні 2022», виправдовують давання хабаря, неофіційних послуг або подарунка, якщо це необхідно для вирішення важливої справи, 16,4 відсотка населення і 23,6 відсотка представників бізнесу);

- збільшення частки громадян України, які негативно ставляться до корупційних проявів (згідно з дослідженням «Корупція в Україні 2022», частка тих, хто негативно ставиться до корупції, серед населення становила 57,4 відсотка, серед представників бізнесу – 60,3 відсотка);

- зменшення частки тих, хто мав власний корупційний досвід (згідно з дослідженням «Корупція в Україні 2022», частка тих, хто мав власний корупційний досвід, серед населення становила 17,7 відсотка, серед представників бізнесу – 15,4 відсотка);

- збільшення кількості громадян України, готових повідомляти про факти корупційних проявів, а також громадян, які заявили про факти корупції, що мали місце стосовно них, компетентним органам (згідно з дослідженням «Корупція в Україні 2022», серед населення готові були повідомляти про факти корупції 11,2 відсотка, серед представників бізнесу – 26,2 відсотка; частка респондентів, які заявили про факти корупції, що мали місце стосовно них, компетентним органам, серед населення становила 5,2 відсотка, серед представників бізнесу – 12,8 відсотка).

Стратегічна ціль 3. Створення комунікаційної інфраструктури Державної антикорупційної програми, забезпечення ефективної комунікації її виконавців між собою та із суспільством.

Показники досягнення стратегічної цілі:

- створено Антикорупційний медіацентр на базі Національного агентства з питань запобігання корупції як платформу для координації комунікацій між виконавцями Державної антикорупційної програми;

- підготовлено щоквартальний і щорічний звіти за результатами аналізу медіа та соціальних мереж щодо запобігання та протидії корупції;

- узагальнено статистичну інформацію, яку надають Національному агентству з питань запобігання корупції спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції та інші державні органи відповідно до Закону України «Про запобігання корупції».

Завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей, етапи їх виконання, очікувані результати

Для досягнення Стратегічної цілі 1 необхідним є виконання таких завдань:

- проведення оцінки ставлення суспільства до корупції та рівня довіри суспільства до державних антикорупційних ініціатив і державних органів;

- проведення регулярних медіа-заходів з антикорупційної тематики у державних органах, зокрема тих, що формують державну політику в найбільш уражених корупцією сферах, за участю осіб, уповноважених на здійснення комунікації з антикорупційних питань;

- сприяння залученню громадськості до визначення механізму вироблення рішень у сфері запобігання та протидії корупції;

- розміщення публікацій/інформації про запобігання, виявлення та протидію корупції на офіційних веб-сайтах центральних органів виконавчої влади, інших заінтересованих державних органів;

- проведення регулярних медіа-заходів з антикорупційної тематики та популяризації доброчесної поведінки;

- проведення регулярних координаційних заходів з антикорупційної тематики;

- сприяння формуванню та реалізації державної антикорупційної політики.

Очікуваний результат – підвищення рівня обізнаності громадян про результати здійснення антикорупційних заходів та ініціатив державних органів у сфері запобігання та протидії корупції, підвищення рівня довіри до зазначених ініціатив та органів.

Для досягнення Стратегічної цілі 2 необхідним є підвищення рівня обізнаності громадян про вплив корупції на щоденне життя та ефект від антикорупційних заходів.

Очікуваний результат – збільшення кількості громадян, які обирають стратегії доброчесної поведінки, законні та зручні способи отримання послуг і взаємодії з державою.

Для досягнення Стратегічної цілі 3 необхідним є виконання таких завдань:

- утворення Антикорупційного медіацентру як платформи для об'єднання комунікаційних практик виконавців Державної антикорупційної програми, координації кризових комунікацій і комунікацій з питань зручних та ефективних механізмів як альтернативи сформованим корупційним практикам;

- забезпечення проведення щоквартального та річного аналізу інформаційних матеріалів медіа і соціальних мереж щодо запобігання та протидії корупції;

- забезпечення виконавців Державної антикорупційної програми узагальненою статистичною інформацією про результати її виконання.

Очікуваний результат – налагодження ефективної комунікації для виконання Державної антикорупційної програми між її виконавцями та інформування громадян про антикорупційні заходи.

Очікуваним результатом реалізації Комунікаційної стратегії є підвищення рівня довіри громадян України та представників бізнесу до спеціально

уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції та інших державних органів, підвищення рівня обізнаності суспільства щодо корупції, зниження рівня толерантності до будь-яких її проявів та популяризація повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, налагодження ефективної комунікації між виконавцями Державної антикорупційної програми.

Очікується, зокрема, що за результатами реалізації Комунікаційної стратегії до 2025 року кількість громадян, які називають корупцію дуже серйозною проблемою для України, не перевищуватиме 60 відсотків; індекс сприйняття поширеності корупції повинен зменшитися з 4,39 у 2021 році до 3,9 у 2025 році (у 2023 і 2024 роках – відповідно 4,2 і 4,05).

Ключові принципи реалізації Комунікаційної стратегії

Для досягнення цілей Державної антикорупційної програми та Комунікаційної стратегії, а також для посилення формування довіри між ключовими групами стейкхолдерів необхідно дотримуватися таких принципів:

стратегічність – комунікаційна діяльність та окремі інформаційні чи освітні кампанії, проекти та ініціативи повинні відповідати Комунікаційній стратегії і бути спрямованими на реалізацію визначеної цілі та завдань, зокрема сприяти значному поступу на шляху до формування негативного ставлення суспільства до корупції та посилення довіри до державних антикорупційних ініціатив. Комунікаційна діяльність повинна бути спрямована на всі цільові аудиторії, охоплювати усі регіони та територіальні громади;

збалансованість – необхідність дотримуватися проактивного, об'єктивного і збалансованого висвітлення досягнень у запобіганні корупції та боротьбі з корупцією, а також викликів, складнощів і невдач. Збалансованість у комунікаціях сприятиме подальшому формуванню культури належної

відкритості та прозорості діяльності органів державної влади, конструктивної співпраці з громадськістю;

інклюзивність – доступність, залучення та інтеграція до реалізації Комунікаційної стратегії ключових цільових аудиторій, зокрема, під час обігу інформації між спеціалізованими антикорупційними та державними органами і громадськістю на національному і регіональному рівні. Інформація про діяльність окремих державних органів повинна бути доступною для громадськості з точки зору розміщення на відповідних ресурсах;

діалог і повага – реалізація Комунікаційної стратегії передбачає не лише інформування, а і заохочення цільових аудиторій до діалогу, зворотного зв'язку і, як результат, суспільні зміни в поведінці у ставленні до корупції та підвищення рівня довіри суспільства до державних антикорупційних ініціатив;

вимірюваність – ефективність реалізації Комунікаційної стратегії визначається за допомогою кількісних та якісних характеристик, а саме: кількість та якість опублікованих матеріалів; сприйняття цільовими аудиторіями поширених повідомлень; ступінь охоплення аудиторій; кількість запланованих та реалізованих проектів (кампаній) і їх вплив на суспільство;

політика «єдиного голосу» – узгодженість та координованість комунікацій державних органів, залучених до реалізації Комунікаційної стратегії;

інтегрований підхід до комунікацій – використання медіа, соціальних мереж, комунікаційних платформ та інших сучасних комунікаційних інструментів.

Канали та інструменти комунікацій

Для реалізації цілей Комунікаційної стратегії планується задіяти власні канали комунікації виконавців Комунікаційної стратегії та зовнішні канали комунікації.

До власних каналів комунікації виконавців Державної антикорупційної програми та можливих інструментів комунікації належать:

– офіційні веб-сайти, на яких розміщуються прес-релізи, новини, інфографіка, роз'яснення, банери, фото- та відеоматеріали тощо;

– офіційні сторінки в соціальних мережах Facebook, платформа X, Telegram, YouTube, WhatsApp, Instagram, зокрема для розміщення дописів, інфографіки, опитувань, вікторин, фото- та відеоматеріалів;

– електронні розсилки, дайджести, друковані матеріали;

– сторінки, колонки, блоги та відеоблоги спікерів органів – виконавців Комунікаційної стратегії на різних платформах;

– публічні заходи, організовані виконавцями Комунікаційної стратегії (прес-конференції, освітні заходи, брифінги, виступи, презентації, демонстрація відеороликів тощо).

Власними каналами комунікації Національного агентства з питань запобігання корупції є:

- офіційний веб-сайт та сторінки у соціальних мережах: https://nazk.gov.ua;

- інформаційна система моніторингу Державної антикорупційної програми: https://dap.nazk.gov.ua;

- база знань: https://wiki.nazk.gov.ua;

Антикорупційний портал уповноважених осіб:

https://antycorportal.nazk.gov.ua/;

Єдиний портал повідомлень викривачів: https://whistleblowers.nazk.gov.ua;

навчальна платформа: study.nazk.gov.ua;

заходи, організовані Національним агентством з питань запобігання корупції у власному медіацентрі та на інших інформаційних майданчиках.

До зовнішніх каналів комунікації та можливих інструментів комунікації належать:

- телебачення (фільми, серіали, ролики, відеосюжети, програми, інші формати);

- радіо (ролики, програми, новинні сюжети тощо);

Інтернет-ресурси (статті, інтерв'ю, колонки, фото- та відеоматеріали, опитування, спецпроекти, банери тощо);

- друковані медіа (статті, інтерв'ю, колонки, фото- та відеоматеріали тощо);

- публічні заходи (фестивалі, форуми, конференції, мистецькі та культурні заходи, тренінги, семінари тощо);

- зовнішні носії (білборди, сітілайти, вуличні екрани тощо);

- розміщення відеороликів, плакатів та іншої інформаційної продукції у громадському транспорті – на вокзалах та в поїздах, у метрополітені (вагони метро, переходи, ескалатори) та іншому громадському транспорті;

- розміщення відеороликів, плакатів, буклетів, наліпок та іншої інформаційної продукції у державних та комунальних закладах (центри надання адміністративних послуг, поліклініки, заклади освіти тощо);

- інформаційні ресурси партнерських організацій (інститутів громадянського суспільства, донорів, лідерів громадської думки).

Наративи та ключові повідомлення

Громадяни України не готові миритися з корупцією та висловлюють готовність використовувати доброчесні стратегії поведінки, повідомляти органи, що здійснюють контроль за дотриманням вимог антикорупційного законодавства, про випадки корупції та застосовувати інші способи протесту проти корупції. Частка таких громадян збільшується, особливо під час війни, що підтверджується даними соціологічних опитувань.

Між корупцією та добробутом суспільства є прямий причинно-наслідковий зв'язок: чим вища корупція, тим бідніша країна, чим нижчий рівень корупції, тим вищі соціально-економічні показники країни.

Якщо громадяни України матимуть чітке розуміння негативних наслідків корупції як на побутовому, так і на державному рівні, будуть більш обізнані про те, як заходи щодо запобігання корупції зумовлюють безпосередні зміни на краще в їх житті, то державні органи отримають чіткий запит від громадськості на здійснення заходів, передбачених Державною антикорупційною програмою, а також підтримку суспільства у здійсненні превентивних заходів у боротьбі з корупцією, що є не менш важливим, ніж покарання корупціонерів.

Державна антикорупційна програма є фундаментальним документом, від виконання якого залежить, чи стане Україна державою, вільною від корупції, чи ні. Зазначена Програма має прямий вплив на життя людей - пацієнтів лікарень, студентів, школярів, внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та інших категорій громадян України.

Ефект від виконання Державної антикорупційної програми підтверджено реальними результатами, рішеннями та розрахунками ефективності.

Ефективні зусилля держави в реалізації антикорупційної політики сприятимуть підвищенню рівня довіри до державних органів.

В українському суспільстві має бути сформована нульова толерантність до корупції та будь-яких її проявів, що особливо важливо під час війни та відбудови.

Від того, як Україна виконає завдання із запобігання та протидії корупції, залежить успішне майбутнє держави, перемога у війні та підтримка західних партнерів.

Саме зараз спостерігається гострий запит суспільства на зміни і соціальну справедливість: це час для ухвалення практик і норм, які створюють, фіксують і реалізують єдині правила для всіх, рівний доступ до ресурсів, посилення процесів політичної конкуренції, унеможливлення корупції.

Для зниження рівня корупції потрібно, крім невідворотності відповідальності, забезпечити ефективні інструменти запобігання

(унеможливлення) корупції та дотримання доброчесних стратегій поведінки кожним громадянином.

В Україні запроваджується дієвий державний контроль за дотриманням державними службовцями правил етичної поведінки та вимог антикорупційного законодавства.

Держава створила і продовжує створювати зручні законні альтернативи корупційним практикам – цифрові сервіси, відкриті реєстри, прозорі правила надання державних та комунальних послуг.

Зниження впливу «людського фактору» сприяє підвищенню рівня прозорості і ефективності у відносинах держави з громадянами та організаціями.

Узагальнений підхід до здійснення заходів Комунікаційної стратегії

Реалізація узагальненого підходу до здійснення заходів Комунікаційної стратегії дасть змогу досягти таких результатів:

- щодо громадян – збільшити рівень розуміння впливу антикорупційних заходів на забезпечення ключових потреб; стимулювати до відмови від корупційних практик за рахунок проведення інформаційних кампаній та реалізації освітніх проектів;

- щодо медіа – поглибити рівень розуміння проблематики впливу запобігання та боротьби з корупцією шляхом реалізації навчальних проектів, проведення навчальних заходів та експертної підтримки;

- щодо державних службовців – покращити розуміння переваг, які забезпечить виконання Державної антикорупційної програми та впровадження відповідної політики; стимулювати до відмови від корупційних практик шляхом реалізації навчальних проектів для комунікаційних департаментів органів державної влади, координації спільних заходів та кампаній з питань боротьби з корупцією, доведення відповідних інформаційних матеріалів;

- щодо бізнесу – підвищити рівень розуміння переваг, які забезпечить виконання Державної антикорупційної програми; стимулювати до відмови від корупційних практик шляхом реалізації навчальних проектів для комунікаційних департаментів, залучення до інформаційних кампаній/заходів з питань боротьби з корупцією, поширення відповідних інформаційних матеріалів.

Порядок реалізації, проведення моніторингу, оцінка виконання ***Комунікаційної стратегії та звітування***

Національне агентство з питань запобігання корупції проводить моніторинг та оцінку прогресу реалізації Комунікаційної стратегії і може залучати представників інших центральних органів виконавчої влади, а також за згодою представників інших державних органів, установ та організацій, представників інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій.

За результатами моніторингу і оцінки прогресу реалізації Комунікаційної стратегії Національне агентство з питань запобігання корупції готує пропозиції та рекомендації щодо вжиття невідкладних заходів для забезпечення ефективної реалізації Комунікаційної стратегії.

Національне агентство з питань запобігання корупції щороку не пізніше 1 квітня оприлюднює на своєму офіційному веб-сайті аналітичний звіт про стан виконання Комунікаційної стратегії за попередній рік, який містить узагальнену оцінку прогресу реалізації Комунікаційної стратегії в цілому; інформацію про виконання операційного плану реалізації Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року (далі – операційний план) за попередній рік; рекомендації щодо необхідності внесення змін до Комунікаційної стратегії та операційного плану, а також пропозиції стосовно вжиття органами державної влади, установами та організаціями невідкладних заходів з метою забезпечення ефективної

реалізації Комунікаційної стратегії, виконання операційного плану та розв'язання основних проблем у сфері запобігання та протидії корупції.

У рамках реалізації Комунікаційної стратегії запроваджується моніторинг виконання завдань та заходів, який проводиться під час щорічного загальнонаціонального опитування та проведення медіа-аудиту.

Ефективна реалізація Комунікаційної стратегії передбачає досягнення мети та стратегічних цілей, зокрема підвищення рівня довіри суспільства до державних антикорупційних ініціатив і зниження рівня толерантності до будь-яких проявів корупції.

Для оцінювання ефективності реалізації Комунікаційної стратегії використовуються кількісні та якісні показники, зокрема:

- підвищення рівня довіри громадян до державних антикорупційних органів та ініціатив за результатами щорічного загальнонаціонального опитування (зниження рівня толерантності до корупції);

- підвищення рівня обізнаності щодо дій громадян у випадку виявлення фактів корупції; різновидів поведінки, що є корупцією.

Під час реалізації Комунікаційної стратегії здійснюється оцінка проміжних результатів з метою переформатування інформаційного простору, результатом якого повинна стати зміна інформаційних акцентів:

- збільшення кількості матеріалів, орієнтованих на запобігання корупції та поширення доброчесної поведінки;

- коректне відтворення повідомлень і їх відповідна тональність (сприйняття), закладені в основу щоденної комунікації та інформаційно-освітніх кампаній.

Фінансове забезпечення реалізації Комунікаційної стратегії

Фінансування заходів щодо реалізації Комунікаційної стратегії здійснюється за рахунок та в межах коштів державного бюджету, затверджених на відповідний рік, а також з інших не заборонених

законодавством джерел, у тому числі за рахунок міжнародної технічної допомоги.

Обсяг фінансування Комунікаційної стратегії визначається з урахуванням конкретних завдань та у межах коштів, передбачених законом про Державний бюджет України на відповідний рік.

ІІ. Стратегія комунікації з питань європейської інтеграції України має на меті збереження і нарощування підтримки курсу на вступ до ЄС серед громадян України та країн-членів. Це досягається шляхом скоординованої комунікації, яка висвітлює сутність державної політики, секторальну інтеграцію, ключові етапи, результати та вплив на життя громадян, а також протидіє дезінформації.

Розпорядженням від 09.12.2022 № 1155 Уряд схвалив Стратегію комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року та затвердив операційний план реалізації у 2022-2024 роках цієї Стратегії комунікації.

Реалізація Стратегії сприятиме підвищенню рівня поінформованості суспільства про перспективи і наслідки європейської інтеграції та майбутнього членства України у Європейському Союзі, формуванню в суспільстві розуміння державної політики у сфері європейської інтеграції, як процесу внутрішніх реформ в Україні, що впливають на життя громадян України.

Операційним планом реалізації у 2022-2024 роках Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року передбачено 18 пріоритетних завдань за чотирма визначеними цілями:

Ціль 1. Громадяни України свідомо підтримують реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та розуміють процес реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції, його вплив на життя кожного громадянина.

Ціль 2. Громадяни України розуміють ключові етапи інтеграції України до Європейського Союзу, а саме імплементацію положень Угоди про асоціацію, секторальну інтеграцію між Україною та Європейським Союзом та інших інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом, а також інших договорів між Україною та Європейським Союзом, які визначатимуть шлях України до вступу в Європейський Союз, як складової внутрішнього реформування України.

Ціль 3. Зовнішні аудиторії (громадяни України, які живуть та працюють у державах - членах Європейського Союзу, представники діаспори, громадяни держав - членів Європейського Союзу) розуміють і підтримують стратегічний курс держави щодо набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та здійснення внутрішніх реформ.

Ціль 4. Державні органи, установи та організації ефективно співпрацюють та координують зусилля щодо комунікації європейської інтеграції України.

Безпосередня реалізація Стратегії комунікації, методологічна та інформаційна підтримка її виконання здійснюється Міністерством культури та інформаційної політики за участю інших державних органів, установ та організацій, залучених до виконання заходів із реалізації реформ з питань європейської інтеграції.

Звіти про проведення моніторингу реалізації Стратегії щороку готуються Міністерством культури та інформаційної політики. Контроль за реалізацією Стратегії покладено на Кабінет Міністрів України.

Отже, основними аспектами стратегії:

*Збереження та нарощування підтримки: г*оловна мета – забезпечити стабільну підтримку євроінтеграції з боку українського суспільства та громадян країн ЄС.

Скоординована комунікація: необхідно забезпечити єдиний голос держави та узгодженість дій всіх залучених сторін.

Чітке висвітлення: комунікація має бути спрямована на роз'яснення суті державної політики, конкретних кроків, результатів та впливу на життя громадян.

*Протидія дезінформації: в*ажливо виявляти та нейтралізувати кампанії з дезінформації, які дискредитують євроінтеграційний курс України.

*Залучення широкого кола партнерів***: с**тратегія передбачає співпрацю з державними органами, місцевим самоврядуванням, бізнесом, медіа, громадськими організаціями та науковими установами.

*Виконання Угоди про асоціацію: к*омунікація має бути тісно пов'язана з процесом виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

*Моніторинг та оцінка ефективності: н*еобхідно постійно відстежувати та аналізувати результати комунікаційних заходів для їхнього вдосконалення.

Цільові аудиторії:

– Громадяни України всіх вікових категорій та соціальних груп.

– Громадяни країн-членів ЄС, особливо ті, які впливають на формування громадської думки.

– Експертне середовище, аналітичні центри, ЗМІ.

– Бізнес-середовище, зацікавлене у співпраці з ЄС.

– Молодь, як майбутнє країни.

– Ключові меседжі:

– Європейська інтеграція – це шлях до кращого майбутнього для України, яке ґрунтується на європейських цінностях, демократії та верховенстві права.

– Членство в ЄС принесе Україні економічний розвиток, покращення стандартів життя та зміцнення безпеки.

– Участь у процесі європейської інтеграції вимагає активної участі та відповідальності кожного громадянина.

– Україна є невід'ємною частиною європейської спільноти, яка має свій унікальний внесок у розвиток європейської цивілізації.

– Інструменти комунікації:

– Інформаційні кампанії у ЗМІ (телебачення, радіо, преса, онлайн-медіа).

– Соціальні мережі та онлайн-платформи.

– Публічні заходи, конференції, форуми.

– Освітні програми та тренінги.

– Співпраця з культурними інституціями.

– Виробництво та розповсюдження інформаційних матеріалів (брошури, буклети, відеоролики).

Стратегія комунікації є важливим інструментом для забезпечення успішної європейської інтеграції України, її реалізація вимагає комплексного підходу, залучення широкого кола партнерів та використання ефективних комунікаційних інструментів.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1155- р «Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року».

III. Концепція комунікації у сфері ґендерної рівності. Невід’ємним елементом становлення України як держави, що дотримується демократичних принципів і поважає права людини та основоположні свободи, є забезпечення ґендерної рівності в усіх сферах суспільного життя.

У зв’язку з викладеним у Концепції (п.п. Проблема, яка потребує розв’язання) та на виконання пункту 24 Національного плану дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до восьмої періодичної доповіді України про виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок на період до 2021 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів

України від 5 вересня 2018 р. № 634, розроблено Концепцію комунікації у сфері ґендерної рівності (далі – Концепція).

Концепція спрямована на створення майбутнього, у якому кожна жінка та чоловік, що проживають в Україні, користуються рівними правами та можливостями, які необхідні для повноцінної участі в усіх сферах суспільного життя, без дискримінації, насильства та експлуатації.

Метою Концепції є покращення розуміння в суспільстві суті та завдань державної ґендерної політики та сприйняття її як невід'ємної складової демократичної та правової держави.

Необхідною умовою реалізації Концепції є доступність загальної стратегічної мети кампаній для сприйняття всіма основними заінтересованими сторонами, які працюють над просуванням ґендерної рівності та розширенням прав і можливостей жінок і чоловіків, в тому числі засобами масової інформації на національному, регіональному та місцевому рівні. Це сприятиме підвищенню рівня обізнаності та розуміння органами державної влади та громадськістю поняття ґендерної рівності, основних напрямів державної політики, переваг для українського суспільства, а також їх першочергового значення для розвитку та миру в Україні.

Реалізація Концепції розрахована на період до 2025 року.

Досягнення мети Концепції здійснюється шляхом:

- інформування цільових аудиторій та широкого загалу про ключові концепції ґендерної рівності та механізм захисту прав жінок, представлення міжнародного досвіду переваг для різних груп жінок і чоловіків, дівчат і хлопців від впровадження ґендерної рівності;

- підвищення рівня розуміння українського та міжнародного законодавства, програм та політик, що сприяють ґендерній рівності та передбачають навчання з огляду на національний механізм;

- проведення інформаційно-просвітницьких та навчальних заходів, розроблення роз'яснень та рекомендацій для посадових осіб, інших суб'єктів

реалізації Концепції щодо здійснення комунікацій із засобами масової інформації з питань ґендерної рівності; комунікаційної підтримки ґендерного інтегрування в реформи;

- активізації висвітлення тематики ґендерної рівності пресою, телерадіомовленням, Інтернет-виданнями, соціальними мережами, інформаційними агентствами;

- обговорення тематики на публічних тематичних заходах;

- висвітлення питань ґендерної рівності в Інтернеті, зокрема на офіційних веб-сайтах органів державної влади;

- проведення аудиту досліджень, визначення потреби у додаткових дослідженнях, проведення та широкого висвітлення результатів досліджень у засобах масової інформації; врахування результатів досліджень у процесі реалізації Концепції, зокрема висновків про ефективність заходів, визначення тематик, не охоплених раніше дослідженнями; використання досліджень для моніторингу та оцінки досягнення поставлених завдань тематичних кампаній та мети Концепції;

- аналізу досвіду проведення кампаній та акцій громадськими об’єднаннями та міжнародними організаціями, впровадження результатів аналізу, зокрема кращих практик, під час реалізації Концепції;

- спростування/трансформації ґендерних стереотипів щодо професії, соціальних ролей, типів поведінки тощо із залученням відомих жінок і чоловіків;

- опрацювання результатів розгляду звернень і повідомлень з питань торгівлі людьми, домашнього насильства, насильства за ознакою статі, дискримінації за ознакою статі, які надійшли на телефонні «гарячі лінії», до експертних рад з питань запобігання та протидії дискримінації за ознакою статі для здійснення моніторингу таких випадків та проведення інформаційно-роз’яснювальної роботи з громадськістю, особами, що належать до груп ризику, та постраждалими особами;

- сприяння збільшенню участі жінок в політичній діяльності та процесах прийняття рішень, у тому числі через інформування про позитивне ставлення суспільства до цього;

- сприяння збільшенню участі жінок і чоловіків у сферах праці, де вони менш представлені, зокрема шляхом інформаційної підтримки самодостатності вибору кожної людини;

- врахування ґендерних питань в освіті;

- засудження проявів сексизму, дискримінації за ознакою статі, насильства за ознакою статі, що також часто проявляється через сексуальне насильство та сексуальні домагання, та формування нульової толерантності до цих явищ; спрямування кампаній як на кривдників, так і на постраждалих осіб;

- широкого висвітлення таких випадків в засобах масової інформації без засудження та звинувачення постраждалих осіб і моніторингу розвитку ситуацій;

- сприяння підвищенню рівня громадської обізнаності та освіченості населення про загрози використання ґендерної тематики як інструменту гібридної агресії, а також переваги від рівноправної участі жінок та чоловіків у процесах, спрямованих на досягнення та збереження миру;

- популяризації порядку денного «Жінки, мир, безпека»;

- підвищення рівня обізнаності суспільства щодо індивідуально-психологічних та фізіологічних особливостей жіночої і чоловічої статі, а також сприяння рівному доступу обох статей до медичних послуг у закладах охорони здоров’я;

- поширення інформації про ґендерні проблеми чоловіків та шляхи їх розв’язання;

- інформування про чоловіків, які підтримують ґендерну рівність;

- проведення наукових, соціальних та інших досліджень, спрямованих на виявлення причин суттєвої різниці у тривалості життя жінок і чоловіків,

вжиття на основі цього стратегічних заходів з метою збільшення у майбутньому середньої тривалості життя чоловіків;

- проведення моніторингу контенту в засобах масової інформації для виявлення сексистських та дискримінаційних практик щодо обох статей;

- реагування на такі випадки;

- поширення інформації про позитивні приклади усунення дискримінаційного та сексистського контенту;

- збільшення представництва жінок в засобах масової інформації як учасників сюжетів та експертів.

Пріоритетною темою Концепції є збільшення рівня базового розуміння ґендерної рівності як рівних умов для реалізації прав жінками і чоловіками та відсутності обмежень чи привілеїв за ознакою статі; ідентифікація та трансформація стереотипів; формування нульової толерантності до дискримінації за ознакою статі. Вона буде спрямована на різні рівні складності проблем для усіх цільових аудиторій.

Залежно від суб'єкта спрямування складність та структура комунікаційної кампанії визначаються за трьома основними рівнями:

- експертний рівень, до якого належать експерти з ґендерних питань, державні посадовці, відповідальні за розроблення політики та прийняття рішень з питань ґендерної рівності, міжнародні організації ґендерного спрямування, громадські об'єднання, що займаються проблемами ґендерної рівності;

- рівень державно-громадського партнерства, що включає в себе державних службовців, представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, активістів;

- базовий рівень - широкий загал.

Таким чином, кожна з тематик буде відтворюватися на різних рівнях з урахуванням компетенції, потреб та очікувань цільової аудиторії. В рамках кожної теми експертна аудиторія отримуватиме професійний рівень контенту,

державні службовці, представники органів державної влади та активісти отримуватимуть прикладні комунікації середнього рівня складності, які впливатимуть на прийняття рішень та покращення розуміння проблем ґендерної рівності, а широкий загал у різних можливих аспектах отримуватиме базову та узагальнену інформацію з кожної з пріоритетних тем. Ієрархічний підхід до комунікаційних кампаній та ресурсів забезпечить досягнення запланованих та ефективних результатів.

У рамках проведення комунікаційних кампаній невід'ємним елементом їх планування та реалізації є чітке визначення цільових аудиторій. Запропоновані кампанії мають багато цільових аудиторій - як на національному, так і на міжнародному рівні. На національному рівні аудиторії розрізнятимуться - від масштабних, у кампанії з підвищення обізнаності для засвоєння широкою громадськістю, до цільових сегментованих аудиторій та конкретних спільнот і груп інтересів, наприклад, працівники певних сфер, військовослужбовці, молодь тощо.

При цьому необхідно забезпечити охоплення слухачів за межами традиційної основної аудиторії, яка сприйнятлива до повідомлень щодо ґендерної рівності: зазвичай це жінки, які вже активні чи заінтересовані у цій конкретній програмі та мають відносно високий освітній рівень.

5.4. Комунікативні/інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)

Як вже зазначалося, громадянська просвіта – це заходи з поінформування та мотивації великої кількості громадян з метою вирішення проблем, які турбують громаду. Важливим методом цього процесу є проведення комунікаційних кампаній. Процес планування для організації комунікативної кампанії є комплексним, але не складним.

Плануванням має займатися спеціальна Як правило, люди, що виконують група, що складається з людей, зацікавлених у підготовці кампанії, та

професійних експертів у сфері громадянської просвіти. Проведенням кампанії керує група з планування. щоденні обов'язки з ведення кампанії, водночас є членами групи з планування, яка складається не більш, ніж з 20 чоловік. Їх уміння ефективно планувати та приймати рішення залежать від попередньої підготовки.

Група з планування повинна навчитися: визначати цілі кампанії; правильно визначати цільову групу; проводити дослідження та аналізувати дані щодо цільових груп; обирати стратегію комунікації; планувати, впроваджувати та керувати кампанією.

Група з планування та організатори кампанії повинні пройти навчання перед початком кампанії. Також група з планування повинна спочатку зрозуміти, що собою являє процес планування.

ЩО ПОТРІБНО ПЕРЕД ПОЧАТКОМ РОБОТИ? ТРИ КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ

1.Як мешканці дізнаються про те, що цілі нашої діяльності, які послуги ми надаємо, які заходи реалізуємо та почнуть користуватись послугами, чи можуть бути залучені до вироблення рішень?

2. Як показати мешканцям, що кошти на створення були витрачені ефективно?

3. Як зробити так, щоб мешканці з довірою ставились до нашої організації? Далі детальніше розібраний кожен крок планування інформаційної кампанії.



Комунікаційні/інформаційні кампанії складаються з декількох етапів, включаючи підготовчий етап (комунікативне планування; *підготовка матеріалів для кампанії*), етап реалізації та етап оцінки ефективності. Ефективна комунікаційна кампанія потребує ретельного планування, вивчення цільової аудиторії, розробки повідомлень, вибору каналів комунікації та оцінки результатів.

1. Підготовчий етап.

Визначення цілей та завдань: чітке формулювання, що саме потрібно досягти за допомогою кампанії (наприклад, підвищення обізнаності, зміна ставлення, стимулювання певної поведінки).

Дослідження цільової аудиторії: вивчення її потреб, інтересів, особливостей сприйняття інформації, каналів комунікації, які вона використовує.

Розробка стратегії: визначення загального підходу до кампанії, ключових повідомлень, вибір каналів комунікації, термінів реалізації та бюджету.

Визначення ключових меседжів: формулювання коротких, зрозумілих і переконливих повідомлень, які відповідають цілям кампанії та інтересам цільової аудиторії.

Вибір каналів комунікації: визначення найбільш ефективних способів донесення інформації до цільової аудиторії (наприклад, соціальні мережі, ЗМІ, заходи, друковані матеріали).

Розробка креативних матеріалів: створення візуального та текстового контенту для кампанії (наприклад, логотипи, слогани, банери, відеоролики).

Складання плану реалізації: детальний розпис етапів кампанії, відповідальних осіб, термінів та бюджету тощо.

– ***Етап реалізації:***

Впровадження кампанії: запуск запланованих активностей, поширення контенту, організація заходів.

Моніторинг та аналіз: відстеження реакції аудиторії на повідомлення, активності на каналах комунікації, збір зворотного зв'язку.

Корегування стратегії (за потреби): внесення змін до плану кампанії на основі отриманої інформації та аналізу результатів.

2. Етап оцінки ефективності:

Вимірювання досягнутих результатів: оцінка відповідності отриманих результатів поставленим цілям та завданням.

Аналіз зворотного зв'язку: збір та аналіз відгуків аудиторії для виявлення сильних та слабких сторін кампанії.

Підготовка звіту про кампанію: документування результатів, висновків та рекомендацій для майбутніх кампаній.

Отже, вище окреслені етапи проведення кампанії є взаємозалежними, проте передбачають вирішення *комплексу завдань* що визначають її успіх. А саме:

1. Комунікативне планування. Успіх та вартість кампанії залежать від ефективності комунікативного плану, розробленого групою з планування.

Завданнями цього етапу є:

Визначення проблеми. Якою, на думку групи, є проблема громади, яку група повинна і може допомогти вирішити, і які верстви населення найбільше

страждають від цієї проблеми? Чи знає група, як вирішити чи, принаймні, пом'якшити проблему? Чого сподівається досягти група за допомогою кампанії?

Формулювання загальної мети. Чого прагне досягти група за допомогою кампанії? Загальна мета визначає цілі кампанії. Чи може група досягти своє мети? На яку групу населення націлена кампанія і яким чином спонукати цих людей змінити свою поведінку, щоб вирішити проблему?

Розуміння причин проблеми та можливих шляхів її вирішення. Що є причиною проблеми? Хто відповідальний за виникнення цієї проблеми і чому? Які технічні/соціальні/психологічні фактори пов'язані з цією проблемою? Зміна поведінки цільової групи може допомогти вирішити проблему або, принаймні, пом'якшити її наслідки.

Визначення цільової групи. На кого буде спрямована кампанія? Перед тим, як почати планувати будь-який захід з проведення кампанії, група повинна визначити, хто відповідальний за виникнення проблеми і хто страждає від цієї проблеми. Чию поведінку необхідно змінити, щоб вирішити проблему? На початку етапу планування необхідно провести дослідження, щоб отримати більше інформації про причини та наслідки проблеми, а також про людей, на яких буде націлена кампанія.

Цільова група повинна: бути поінформованою про існування проблеми; визнати існування проблеми; зрозуміти природу проблеми; повірити, що проблему можна вирішити, а краще – знайти шлях до її вирішення; повірити, що проблему можна вирішити з психологічної, соціальної, політичної та матеріальної точок зору; мати необхідні для вирішення проблеми ресурси; відчувати, що більшість інших членів групи і, особливо, лідери групи погодяться на здійснення заходів, необхідних для вирішення проблеми; розглядати вирішення проблеми як винагороду, що дасть людині, яка змінить поведінку, можливість жити краще і краще себе почувати.

Дослідження цільової групи. Методи дослідження під час кампанії включають: опитування, інтерв'ю, фокусгрупи, спостереження, дослідження знань, ставлення й способу діяльності та дослідження знань, ставлення, способу діяльності, переконань та ресурсів.

Для збору даних використовуються процедури «швидкої оцінки», що вимагають небагато часу та ресурсів. Вони включають: пряме спостереження; спостереження зацікавленого учасника; напівструктуроване та неформальне інтерв'ю; неформальну розмову (структуровану або формальну); інтерв'ю з групою громадян; фокус-групи.

Інформаційне повідомлення – це інформація, яку треба передати цільовій групі, щоб вирішити проблему. Зміст складається зі знань, ставлення, переконань та діяльності, яких не має група, але повинна мати, щоб вирішити проблему. Повідомлення повинні бути привабливими, зрозумілими, прийнятними та вірогідними, щоб кампанія привернула увагу цільових груп. Однак для того, щоб ці повідомлення заслуговували на довіру, цільова група повинна знати, що на повагу та довіру заслуговує джерело інформації, яке є чесним, престижним та говорить від свого імені.

Тривалість кампанії Досить часто кампанії планують на 2-5 років. Це залежить від того, наскільки ймовірною є зміна поведінки цільової групи. Також тривалість кампанії залежить від кількості цільових груп, обраної стратегії комунікації та необхідних ресурсів.

Вибір найкращої стратегії комунікації Стратегія повинна відповідати трьом умовам: стратегія повинна інформувати та створювати інтерес до проблеми; вона повинна інформувати/ підвищувати рівень знань про проблему; переконувати та мотивувати людей до дій, спрямованих на вирішення проблеми.

Використання каналів комунікації Канали комунікації – це різні шляхи передачі інформації від джерела до реципієнта.

Щоб канал комунікації був корисним для кампанії, він повинен бути: доступним; досяжним; достовірним; недорогим.

Рекламування кампанії. Члени цільової групи повинні чути про кампанію, відчувати її корисність для своїх інтересів та бути зацікавленими в отриманні інформації під час кампанії.

Зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок дозволяє цільовим групам ставити запитання, отримувати більше інформації та давати свої зауваження щодо кампанії. У відповідь експерти кампанії повинні відповісти на них. Якщо вони самі не можуть дати відповіді на запитання, їх слід передати відповідним структурам, інституціям або тим особам, які можуть дати відповідь.

Моніторинг та оцінка. Моніторинг – це щоденне або щотижневе відслідковування заходів кампанії та перевірка, чи є ознаки проблем у проведенні кампанії. Оцінка стосується змісту інформації та мотивуючих матеріалів, стратегій комунікації та успіху у досягненні поставлених цілей.

Календар кампанії. Перед завершенням процесу планування необхідно наглядно зобразити план проведення кампанії. План повинен відображати етапи підготовки та проведення кампанії. Також він повинен містити список заходів, що відбудуться кожного місяця. Це дасть можливість наочно зобразити календар заходів.

Структура управління кампанії. Необхідно призначити відповідальних за планування, підготовку, проведення та оцінку кампанії. Призначення повинні відбутися одразу після завершення підготовки календаря кампанії.

Приблизний бюджет. Необхідно оцінити, якою буде вартість кампанії. Якщо виявиться, що ресурсів на проведення кампанії не вистачає, група повинна буде вирішити, чи варто відмовитися від деяких заходів. Чи варто скоротити кількість цільових груп? Чи можливо, скоротивши тривалість кампанії, досягти бажаних результатів?

Залучення ресурсів. Ресурси включають: кошти, експертів та матеріали. Ресурсами можуть бути співпраця й внесок зовнішніх структур та осіб, а також політична та бюрократична підтримка кампанії.

2. Підготовка матеріалів для кампанії

Існує декілька кроків та критеріїв ефективної підготовки матеріалів та рекламування кампанії. Щоб привернути увагу цільової групи, необхідно розрекламувати кампанію, щоб люди почули про проблему та її важливість, звернули увагу на інформаційні повідомлення кампанії та намагалися вирішити проблему.

Найбільш ефективні матеріали:

- привертають увагу до кампанії та пробуджують інтерес громадськості до проблеми, яку прагне розв'язати група;

- заохочують цільові групи взяти участь у кампанії;

- надають інформацію щодо проблем, які намагається вирішити група;

- пропонують та відстоюють новий спосіб поведінки, необхідний для вирішення проблеми;

- є привабливими, зрозумілими, достовірними та переконливими.

3. Проведення комунікативної кампанії

Перед початком кампанії необхідно провести рекламні заходи. Початок кампанії повинен бути «подією місяця». Рекомендується, щоб початком кампанії був ряд громадських заходів. Проведення кампанії є довгостроковим завданням, тому кожен день не може стати великою подією. Бажано, щоб кампанія включала такі заплановані заходи, як початок кампанії для конкретної цільової групи (наприклад, учнів); змагання; святковий день; громадські заходи тощо.

Рекламна кампанія. Рекламна кампанія повинна початися, як тільки група з планування та організатори кампанії встановлять дату її початку. Рекламна кампанія повинна початися принаймні за місяць до початку просвітницьких заходів. Рекламна кампанія повинна використовувати канали, через які

інформація про неї може надійти до цільових груп: (шкіл, релігійних центрів, об’єднань, асоціацій та офісів). Якщо цільові групи великі та проживають в різних частинах міста чи країни або, якщо ви хочете, щоб про кампанію дізналися широкі верстви громадськості, необхідно залучати до рекламної кампанії засоби масової інформації.

Календар заходів. Календар є корисним інструментом, щоб забезпечити вчасність проведення всіх заходів кампанії. Необхідно підготувати великий настінний календар, щоб всі могли бачити, на якому етапі перебуває кампанія. Необхідно регулярно оновлювати календар.

Управління проєктом, моніторинг та оцінка. Оцінку кампанії слід здійснювати наприкінці першого, третього та шостого місяців, а потім кожні шість місяців до кінця кампанії. Остаточну оцінку результатів проекту слід провести десятого місяця кожного року проекту.

Управління кампанією передбачає зустрічі з представниками цільових груп та отримання їх думки щодо проекту. Найкраще, якщо цільові групи візьмуть активну участь у проекті та відчують свою причетність до успішного проведення кампанії. Їх пропозиції є дуже важливими. Оцінка кампанії з метою її покращення має проводитись щотижня протягом перших 3-6 місяців.

Зворотній зв’язок. Слід призначити принаймні одну особу, відповідальну за відповіді на запитання, що надходитимуть від цільових груп. Цільові групи та громадськість слід інформувати про успішні відповіді. Ці підвищить довіру до кампанії та заохотить людей краще сприймати інформаційні повідомлення. Якщо люди не будуть обізнані про досягнення кампанії, вони можуть перестати звертати на неї увагу.

Остаточна оцінка та звіт. Останнім завданням групи з планування є опублікування результатів кампанії. У звіті слід надрукувати всі дані, отримані щодо результатів кампанії, а також історію та архів кампанії. Також звіт повинен містити критичні зауваження щодо процесу кампанії й

рекомендації для інших кампаній. Звіт повинен бути підготовлений не пізніше, ніж через три місяці після завершення кампанії.

! Ефективна кампанія означає, що поінформовані вами групи людей знають і розуміють те, що ви їм розповідали.

До розповсюджених ризиків та перешкод можна віднести:

Кампанія потребує значної кількості ресурсів. Нестача ресурсів може зашкодити організації заходів та знизити якість матеріалів, які мають переконати громадян змінити свою поведінку.

Необхідність співпраці органів влади з громадянами. Інколи посадові особи не бажають співпрацювати з громадянами, оскільки вони вважають, що такі заходи лише ускладнюють їх роботу.

Необхідно розробити план дій на випадок непередбачених ситуацій для того, щоб управляти ризиками та попереджувати перешкоди, які можуть виникнути в процесі кампанії. Корисним інструментом, що може допомогти розробити план дій на випадок непередбачених ситуацій, є «Карта Джохарі», що являє собою двовимірний графік ризиків. Для кожного визначеного ризику по одній осі слід зазначити частоту можливості ризику, а по другій – його серйозність. Таким чином, можна побачити, які ризики є найбільш небезпечними.

Підкреслимо, що ефективна комунікаційна кампанія потребує гнучкості, адаптивності та уваги до деталей на кожному етапі.

5.5. Комунікативна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю

Комунікацію в системі державного управління можна віднести до вирішального чинника, який впливає на досягнення ефективного та економічного функціювання усієї системи громадського адміністрування як специфічний інституційний інструмент реалізації державної політики. Якість інформаційних взаємовідносин між окремими суб’єктами громадськості

визначається низкою чинників і впливає на системну структуру всієї організації державного управління. Це підкреслює значущість використання ефективних, нових форм і засобів комунікації, задля досягнення успіху у відкритому та чесному управлінні. Зокрема, плідний діалог між соціумом і владою – це фундамент демократичних управлінських відносин і досягнення справедливості в економічному й соціальному житті суспільного устрою. Цей діалог повинен стати одним із головних критеріїв оцінки якості управлінської культури, довіри громадян до влади, реальним індикатором формування в Україні активного громадянського суспільства й демократичної держави.

Проте, аналізуючи теоретичні засади дослідження можна виокремити протиріччя, що виникають у процесі комунікативної взаємодії органів державної влади та громадськості, до яких належить розбіжність між:

– інтересами конкретних представників публічної влади та поглядів населення в цілому та щодо перспектив розвитку суспільства, громади зокрема;

– достатньо високим рівнем розвитку інформаційних технологій, наявного потенціалу цифрової комунікації та відсутністю готовності влади використовувати наявні можливості спілкування з громадськістю. До цього можна віднести різноманітні за характером чинники: технологічні проблеми, неналежний рівень кваліфікації співробітників щодо використання комп'ютерного забезпечення, наявність та переваження авторитарного стилю управління, зокрема авторитарного стилю комунікації з суспільством тощо. Ключовою складовою у цьому аспекті є налагодження саме комунікативного партнерства між органами державної влади – органами місцевого самоврядування – стейкхолдерами, до яких належать заклади освіти, мешканці громади тощо.

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства, окремими громадянами може набувати різних форм та здійснюватися із застосуванням різних методів залежно від цілей і характеру діяльності обох суб'єктів, обсягу повноважень органів публічного

управління, масштабу взаємодії (загальнодержавний, регіональний, місцевий рівень; масова чи індивідуальна комунікація).

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

– участь інститутів громадянського суспільства у розробленні та обговоренні проєктів нормативно-правових актів з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, інтересів широких верств населення, прав і свобод людини та громадянина;

– здійснення громадського контролю за діяльністю органів публічного управління щодо розв’язання проблем, що мають важливе суспільне значення, у формі громадського моніторингу підготовки та виконання рішень, експертизи їх ефективності, подання органам влади експертних пропозицій;

– утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки у формуванні та реалізації державної політики;

– співпраця органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства в частині підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, у тому числі з питань ефективної взаємодії влади й громадськості, розвитку форм участі широких верств населення у формуванні та реалізації державної політики;

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

– виконання спільних проєктів інформаційного, аналітично-дослідницького, соціального спрямування.

Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, напрямів і характеру інформаційних

потоків під час неї виокремлюють такі *види публічної комунікації*, як інформування, консультування, діалог, партнерство (рис. 5.2)

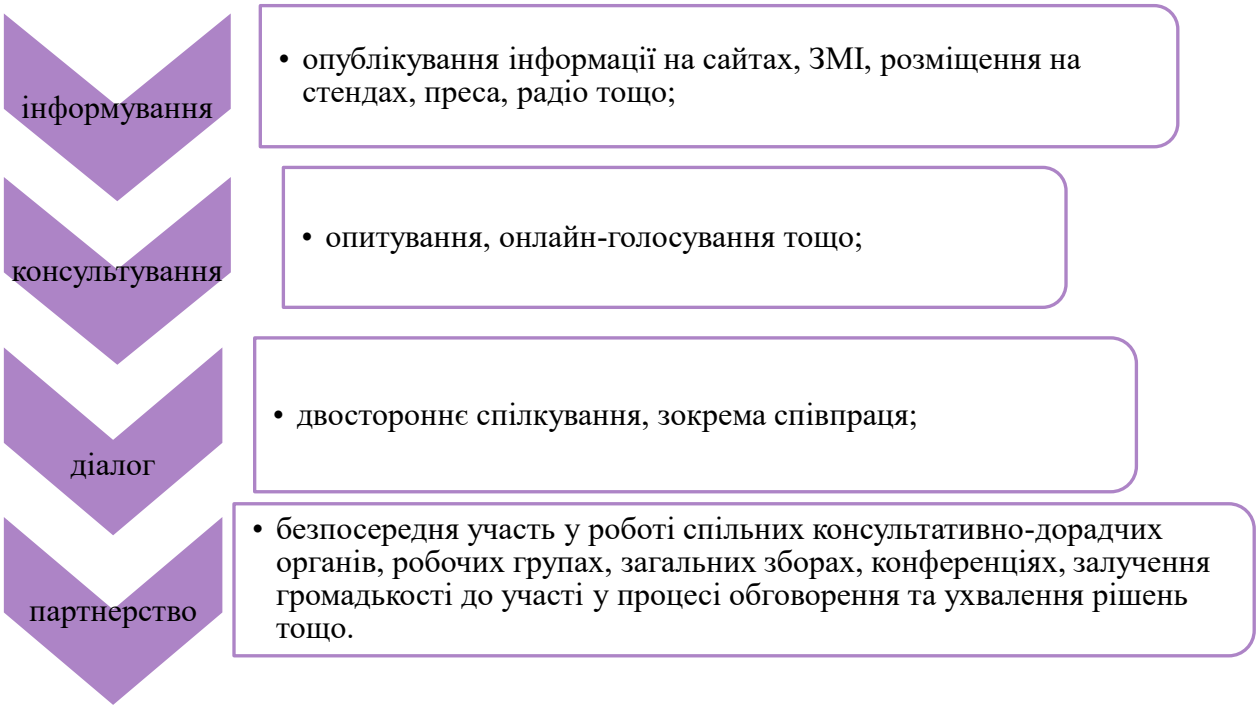


Рис. 5.2. Рівні реалізації взаємодії в органах місцевого самоврядування

Очевидно, що ефективнішим щодо розвитку взаємодії, зокрема комунікативної взаємодії, досягнення взаєморозуміння, довіри між органами місцевого самоврядування та громадськості, зокрема побудови демократичної системи комунікативного партнерства, є третій та четвертий рівні (рис. 5.2). Реалізація заходів, у межах яких створюється позитивне середовище щодо вдосконалення наявних процесів взаємодії з суспільством, і для середовища громадян зокрема, а саме: ухвалення рішень із урахуванням соціально значущих проблем; зменшення корупційних проявів; підвищення якості надання послуг; розвиток громади; реалізація соціальних проєктів тощо.

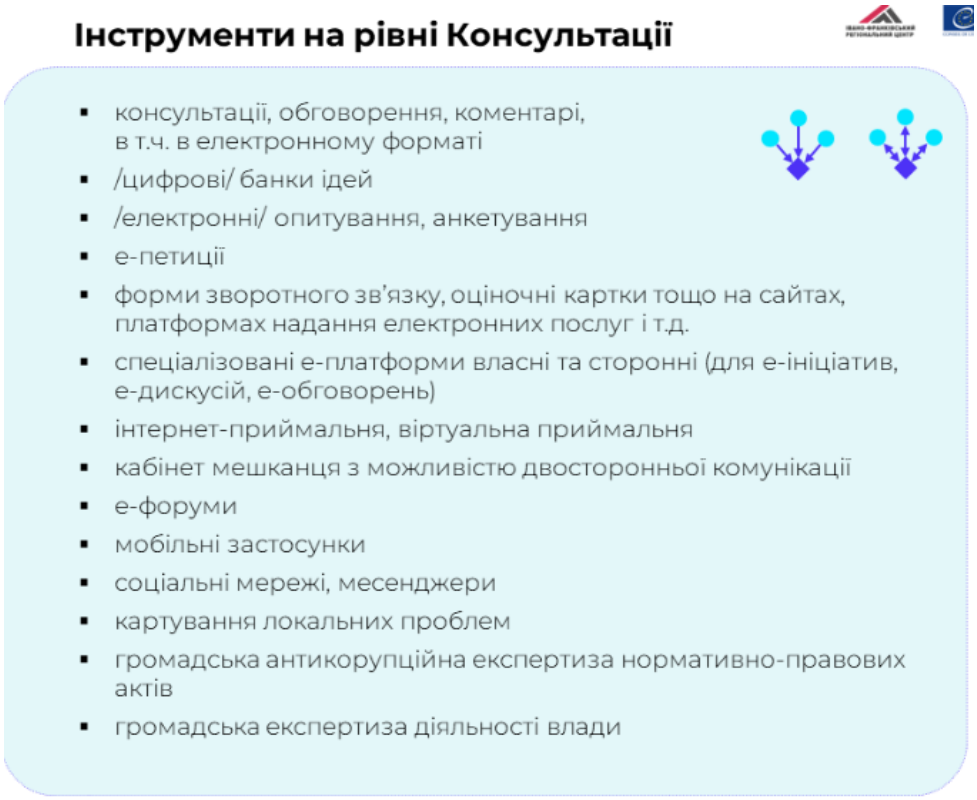
Відтак, ***інформування*** – це однобічний процес надання інформації органами публічного управління громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють певні спільні інтереси.

Інформування зазвичай здійснюється через інформаційні стенди, публікації у медія, на офіційному вебсайті органу публічного управління, під час щорічних звітів, надання інформації на запити тощо.

Консультування – це практика прямого обміну інформацією, ідеями, враженнями, думками і порадами між суб'єктами для ознайомлення з точкою зору іншої сторони та оптимізації подальшої діяльності органів публічного управління і ставлення до неї громадськості.



Консультування реалізується через громадські слухання, участь громадськості в комісіях місцевих органів влади, громадських та експертних радах, дослідження громадської думки (соціологічні опитування, фокус-групи), групові форми дискусії («круглі столи»), консультації з представниками громадськості щодо проєктів певних рішень, програм тощо.



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



Діалог у взаємодії органів публічного управління й громадськості може відбуватися через особисті прийоми громадян керівниками, пресконференції, громадські слухання, громадські ради, загальні збори громадян, зустрічі керівництва органів публічного управління з колективами підприємств та

організацій, участь у «круглих столах» представників влади і громадськості, відповіді на звернення громадян, інтернет-конференції тощо.

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



Партнерство – рівень взаємодії, на якому:

- місцева влада і громадськість співпрацюють як рівноправні партнери із взаємною відповідальністю;

- громадськість може бути безпосередньо залучена до розробки проєктів рішень, їх прийняття, реалізації та моніторингу, впровадження ініціатив через делегування повноважень.

При цьому вплив громадськості на управлінські процеси на локальному рівні зростає від рівня Інформування до рівня Партнерство.



Можна також виокремити декілька ***методів комунікативного впливу***, які використовуються й у практиці публічного управління.

Це, зокрема:

– інформування – передача управлінської інформації (у тому числі законів, постанов, указів, наказів, директив, розпоряджень, доручень тощо). Для того, щоб бути зрозумілою і, найголовніше, дійти до адресата, вона повинна відповідати конкретним правилам: бути чіткою, лаконічною, змістовною, доступною, зрозумілою; за формою подання – коректною і тактовною;

– пояснення – широке і всебічне тлумачення інформації з наведенням конкретних даних, роз’яснення з метою полегшення сприйняття інформації. У практиці управлінської діяльності використовують такі різновиди пояснення, як коментар, тлумачення, переказування і спрощення;

– переконування – вплив на свідомість, почуття, волю людей з метою формування в них свідомої участі у виконанні поставлених завдань. Основними чинниками ефективного переконування є статус і авторитет того,

хто переконує; вагомість аргументів, що наводяться; емоційний стан того, кого переконують;

– поради і пропозиції – рекомендації щодо змісту й технології виконання поставлених завдань. Вони більш дієві тоді, коли надходять від людей компетентних, викладені у простій і зрозумілій для виконавців формі.

Для конкретизації і класифікації форм комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, а також їх більш наочного структурування можна взяти за основу підхід щодо класифікації форм і способів прояву комунікативної активності територіальної громади у процесі здійснення місцевого самоврядування за критеріями їх приналежності до окремих видів комунікації, який запропонував В. Пісоцький. Цей автор взяв два виміри, що дозволяють розробити достатньо універсальну класифікацію, яка враховує способи та масштаби певної комунікативної взаємодії:

1) за способом взаємодії – безпосередня, опосередкована (технічно або соціально) та змішана комунікація;

2) за масштабом комунікації – міжособистісна, групова та масова комунікація.

Міжособистісна комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного;

групова – у межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо;

масова – у межах гетерогенної, розосередженої аудиторії. Безпосередня групова комунікація покликана забезпечити обмін інформацією на рівні органів публічного управління та певних соціальних груп.

Це, наприклад, загальні збори громадян, внесення місцевих ініціатив, під час яких відбувається генерування певних ідей, їх обговорення, проведення консультацій, адресного поширення цих повідомлень на цільові групи. Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів

громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади.

Місцеві ініціативи являють собою право членів територіальної громади ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи. Рішення ради, прийняте з питання, внесеного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади.

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

Громадські слухання є правом територіальної громади зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.

Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають

обов’язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади.

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

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

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

Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, окремими територіями, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів публічного управління, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів. Консультації з громадськістю проводяться з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, регіонів, територіальних громад, реалізації та захисту прав і свобод громадян, задоволення їх політичних, економічних, соціальних,

культурних та інших інтересів. Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади (органом місцевого самоврядування) під час прийняття остаточного рішення або в подальшій його роботі.

Громадська експертиза передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів публічного управління, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі.

Громадську експертизу можуть проводити громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші непідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства.

Громадський моніторинг – це системне та комплексне дослідження діяльності органів публічного управління у сфері підготовки, прийняття та виконання рішень з метою підвищення підзвітності та прозорості діяльності органів влади, дотримання інтересів суспільства, виявлення слабких місць та внесення необхідних змін до існуючих публічних політик та процедур прийняття, виконання та контролю за рішеннями органів влади.

Громадський моніторинг здійснюється громадськими інституціями, засобами масової інформації, науковцями, іншими представниками громадськості. Результати громадянського моніторингу мають бути основою для внесення змін до поточної діяльності органів публічного управління, публічної політики у разі виявлення певних вад, а також до проєктів стратегічних та інших документів, винесених на громадське обговорення.

Петиція – колективна вимога, що у встановлений спосіб підтримана громадянами України і подається до відповідних органів влади для подальшого розгляду органами влади, відповідно до їхньої компетенції.

Текст петиції створюється будь-яким громадянином України, який має право голосу і який зареєстрований та ідентифікований інформаційно-телекомунікаційною системою. Петиція створюється у вигляді вимоги, пропозиції чи проєкту нормативно-правового акту. Петиція щодо внесення змін до нормативно-правових актів набуватиме сили у випадку, коли її підпише певна кількість громадян України, зареєстрованих у Державному реєстрі виборців України. Для таких петицій до органів місцевого самоврядування передбачається, що місцем реєстрації підписантів має бути конкретний населений пункт.

Змішана масова комунікація, на відміну від попереднього виду, не має такого чітко вираженого цільового спрямування і переважно зосереджена на максимальному залученні представників громадськості.

Прикладом може бути проведення всеукраїнського чи місцевого референдуму або соціологічного дослідження, внаслідок якого формується певне, узагальнене в результатах референдуму (опитування), повідомлення про ставлення громадськості до визначеної проблеми. Сюди ж віднесено й таку відносно нову форму комунікативної активності, як флешмоб. Основними рисами цього явища є масовість, деперсоніфікація, відмова від документування та вдавана безцільність (абсурдність). На відміну від класичного флешмобу, висловлення певної суспільно значущої позиції є основною метою політичного флешмобу. При цьому політичний флешмоб виконує комунікативну, організаційну, реформістську, експресивну функції.

Всеукраїнський референдум є однією з форм безпосередньої демократії в Україні, способом здійснення влади безпосередньо українським народом, що полягає у прийнятті (затвердженні) громадянами України рішень з питань загальнодержавного значення шляхом таємного голосування в порядку, встановленому законом.

Суб’єктами ініціювання всеукраїнського референдуму є український народ, Верховна Рада України у випадках та порядку, встановлених Конституцією України та законом.

Суб’єктом призначення (проголошення) є Президент України та Верховна Рада України. Результати народного волевиявлення на всеукраїнському референдумі за народною ініціативою є остаточними та не потребують затвердження або схвалення будь-якими органами державної влади і є обов’язковими для виконання громадянами України, органами державної влади України, яких воно стосується та до повноважень яких віднесено.

Місцевий референдум є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення.

Предметом місцевого референдуму може бути будьяке питання, віднесене Конституцією України, законами до відання місцевого самоврядування. На місцевий референдум не можуть бути винесені питання, віднесені законом до відання органів державної влади. Рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов’язковими для виконання на відповідній території. Порядок призначення та проведення місцевого референдуму, а також перелік питань, що вирішуються виключно референдумом, визначаються законом про референдуми.

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

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

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

Соціальні мережі – у соціології: соціальна структура, утворена індивідами або організаціями, що відображає їх взаємозв'язки та соціальні відносини між ними. Найбільш поширені зараз інтернет-платформа, вебсайт, онлайн-сервіс, які призначені для побудови, організації, підтримання та відображення соціальних взаємовідносин у віртуальному просторі.

Особливостями соціальних мереж у другому значенні є широкі можливості: для оперативного обміну текстовими, фото-, відеоповідомленнями; створення персональних профілів, у яких мають зазначатися реальні дані про особу; розширення кола реальних соціальних зв'язків і взаємодій. В межах соціальних мереж можуть створюватися тематичні групи. В публічному управлінні соціальні мережі зараз здебільшого використовують як комунікативні канали для поширення інформації про діяльність органів влади та їх посадових осіб і формування їх позитивного іміджу. Дані про користувачів соціальних мереж, добровільно розміщені ними в мережах, також можуть розглядатися як відкрите джерело аналітичної інформації про соціальні групи та окремих осіб для подальшого використання в управлінській діяльності.

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

Отже, ефективне функціонування органів публічного управління неможливе без постійної комунікації з громадськістю, що має базуватися на принципах відкритості та прозорості. Така взаємодія з інститутами громадянського суспільства та окремими громадянами може реалізовуватися в різних форматах і за допомогою широкого спектра методів, з урахуванням специфіки цільової аудиторії, змісту повідомлень і поставлених цілей.

Водночас за результатами попереднього проведеного дослідження з'ясовано, що для населення найбажанішою формою взаємодії з місцевою владою є безпосередня комунікація, що й підтверджує наші висновки щодо дієвих рівнів взаємодії. Проте, представники органів місцевого самоврядування вважають комунікацію опосередкованою через соціальні мережі, медіа та офіційні сайти – ефективною формою взаємодії та механізмом активізації населення. Утім, спираючись на змістовний аналіз сайтів територіальних громад з'ясовано, що сайт як платформа для діалогу у повному обсязі не використовується. Проте позитивним є те, що в кожного мешканця тієї чи іншої громади є можливість долучитися за розміщеним посиланням або QR-кодом до чат-боту громади у смартфоні, який можна використовувати як довідковий ресурс, щоб отримувати необхідну інформацію, подавати звернення, оцінювати роботу чиновників тощо. Але, наприклад, вагомим недоліком є те, що компонент «зворотний зв'язок» наявний не на всіх вебсторінках. Можна припустити, що сьогодні на рівні територіальних громад не створено в повному обсязі умов для дієвої взаємодії у громадах. А також, якщо говорити про онлайн-комунікацію, вона не повинна стати панацеєю. Місцеві органи влади мають збільшити свою присутність в наявних соціальних мережах і сприяти е-послугам, проте й запроваджувати нові канали й джерела зворотного зв'язку, а також нові платформи та мережі для залучення громадян та заінтересованих сторін.

Також, отримані дані вказують на розуміння щодо необхідності взаємодії громадськості з місцевою владою при вирішенні питань міста/села:

100 % опитаного населення та 96,2 % посадових осіб місцевого самоврядування. Бажання залучитися до вирішення питань міста/села мають 68,9 % респондентів серед населення, 43,8 % – надали значення безпосереднім контактам як ефективним формам активізації населення; 62,5 % респондентів зазначили, що відповідальною є за стан розвитку міста/села місцева влада, що вказує на відчуження населення від відповідальності за розвиток власної громади.

Цікавими є результати загальнонаціонального дослідження, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва спільно з фірмою «Ukrainian sociology service». Аналіз продемонстрував відсутність взаємодії і діалогу в українському суспільстві між населенням і владою. Серед основних причин, які заважають співпраці громадськості з місцевою владою, громадяни вважають корупцію в органах влади (35,7 %), зневіру людей у тому, що їх вплив на владу може бути дієвим (33,8 %), неготовність органів влади співпрацювати з громадськістю, непрозорість органів влади, відсутність інформації щодо її рішень.

До переліку недоліків комунікації між органами державної влади та суспільством І. Петрова відносить також нечіткість функцій комунікативних підрозділів, ухвалення без обговорення з ними управлінських рішень, в окремих випадках – незадовільну фахову компетентність працівників цих підрозділів. На думку вченої, місцеві службовці не завжди відзначаються умінням чи прагненням дохідливо, своєчасно пояснити або прокоментувати певний факт. У результаті дії й наміри влади можуть викликати нерозуміння, неприйняття з боку суспільства, що може негативно вплинути на ефективність державної політики. Доцільно врахувати наявність значного апарату управління, що сприяє бюрократизації, тінізації соціальних мереж та корупції . Звідси питання прозорості та відкритості органів державної влади є важливою умовою ефективного комунікативного процесу. Погоджуючись з дослідженням Н. Шотурми відзначимо, що питання прозорості та відкритості

влади в умовах реформування діяльності органів місцевого самоврядування відіграє не останню роль. В інтеграційному просторі відбуваються процеси посилення ролі та значення інформації як для суспільства в цілому, так і в житті кожного громадянина. Слід підкреслити, що теза про прозорість та відкритість є системоутворювальним чинником взаємодії органів державної влади та суспільства, яка перевірена досвідом європейської демократії.

Вирішення окреслених проблемних питань та виокремлених системних протиріч можливе як на законодавчому рівні, так і локальному («на місцях»). *До головних стратегічних завдань належить таке:*

1. озробка антикорупційних програм, створення антикорупційних рад, запровадження антикорупційних інструментів щодо протидії та запобіганню корупції в органах державної влади. А головне у цьому напрямі – подолання демонстративної боротьби із корупцією.

2. Проведення моніторингу взаємодії органів місцевого самоврядування з місцевою громадою, зокрема мешканцями.

3. Ведення посади адміністратора задля обслуговування вебсайтів (за її відсутністю).

4. Розробка, просування інноваційних форм взаємодії з суспільством.

5. Підвищення відповідальності органів влади перед суспільством на основі реалізації різноманітних форм міжсекторного соціального партнерства, таких як: «влада – бізнес – громадські організації», «влада – громадські організації», що на думку О. Рачинської, забезпечує вирішення суспільно важливих проблем. Але спираючись на вище обґрунтоване, до цього ланцюга взаємодії та партнерства слід додати заклади освіти, зокрема ЗВО, що забезпечить вирішення практичних питань у цій сфері.

6. Проведення навчання, підвищення кваліфікації фахівців щодо вивчення інформаційних технологій, комунікаційних аспектів, зокрема розвитку комунікативних навичок.

7. Оновлення освітніх програм у закладах вищої освіти щодо підготовки фахівців у сфері публічного управління із урахуванням окресленого вище.

8. Запровадження консультацій громадян із різних питань (громадські приймальні, чат боти, діалогові платформи тощо).

9. Розширення співпраці громад із закладами вищої освіти, наприклад, з метою розробки та запровадження проєктів у різних сферах (соціальних, екологічних тощо), створення сайтів. Крім того, викладачі ЗВО можуть проводити певні семінари, тренінги для фахівців органів місцевого самоврядування, територіальних громад тощо.

Отже, на наше переконання, подолання зазначених суперечностей забезпечить якісно новий, партнерський характер взаємодії влади та суспільства, а встановлена співпраця територіальних громад із університетами забезпечить вирішення певних проблемних питань у цій сфері. Ключовою складовою у цьому аспекті є налагодження саме комунікативного партнерства між органами державної влади та територіальними громадами та суспільством.

Підтримуючи думку О. Рачинської зазначимо, що комунікативне партнерство це не просто як поєднання, поділ, координацію компетенцій органів державного управління, органів місцевого самоврядування, громадськості, а й раціональне використання буферної, посередницької ролі партнерства між державою і населенням, громадянами. Тобто це один із інструментів побудови відносин із суспільством, де громадяни мають особливу роль у процесі взаємодії, яка базується на високому рівні довіри до влади.

Підсумовуючи, підкреслимо, що потреби модернізації комунікації в Україні на рівні державного управління є очевидними та обов’язковими, тим паче, для цього періоду, коли наслідки повномасштабної війни суттєво впливають і коригують характер взаємовідносин між владою та суспільством. Але в нових суспільних умовах, щоб це стало можливим і дієвим, потрібні

радикальні зміни ментальності та ставлення стосовно до публічної адміністрації та громадянина. Крім того, вимагає інтерактивних взаємовідносин активне використання інформаційно-комунікативних технологій у діяльності органів державної влади, зокрема забезпечуючи інформаційну взаємодію із суспільством, що відкриває нові можливості для нашої країни проводити внутрішню і зовнішню політику, надають широкі можливості для розвитку відкритого суспільства та вдосконалення демократичних процесів.

5.6. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління з медіа

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

1) робота із медіа як з потужним комунікативним каналом, через який відбувається комунікація з цільовими аудиторіями;

2) робота із медіа як з рівноправним суб'єктом комунікації, що має власну позицію та здійснює свою діяльність у певному комунікативному просторі.

З огляду на це фахівці органів публічного управління у галузі комунікацій мають добре вміти:

1) впливати на цільові аудиторії за посередництва медіа;

2) працювати із журналістами з метою забезпечення інформаційної підтримки ними діяльності органу публічного управління.

Для забезпечення ефективної взаємодії із медіа в межах обох складових комунікативному підрозділу органу публічного управління насамперед необхідно мати та постійно оновлювати базу даних про медіа, що знаходяться чи можуть знаходитися в полі його інтересів, та про параметри комунікативного простору, одним із об'єктів якого є цей орган публічного управління.

Така інформаційна база може складатися із низки медіакарт, до яких заносяться відомості про ті чи інші медіа та характеристики цільових аудиторій. В ідеальному варіанті у розпорядженні комунікативного підрозділу має бути інформаційна база, до якої занесено дані щодо всіх медіа, вичерпна характеристика провідних соціальних груп та інших соціальних об'єктів, інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури цього комунікативного простору.

До медіакарт вносяться дані щодо газет, журналів, інтернетвидань, телерадіоорганізацій, інформаційних агентств, власних кореспондентів медіа у певному регіоні (місті), що, з одного боку, потрапляють до кола інтересів органу публічного управління, або, з іншого, – з власної ініціативи можуть виявляти зацікавленість у контактах. Дані про стан комунікативного простору та характеристики певних цільових аудиторій зазвичай ґрунтуються на результатах соціологічних досліджень, у тому числі експертних опитувань, статистичних матеріалів, власних досліджень аудиторії, які періодично проводять медіа. Ці дані так само слід регулярно (не рідше одного разу на квартал) оновлювати. Також уточнення всіх даних, внесених до бази комунікативного підрозділу, необхідно проводити у разі появи нових напрямів діяльності органів публічного управління, напередодні проведення великих комплексних комунікативних кампаній.

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

Матеріали, що готуються для медіа, можна поділити на:

1) універсальні, тобто такі, що однаково будуть прийнятними для редакції і газети, і радіо, і телебачення, й інформагентства;

2) призначені для преси та інтернет-видань;

3) призначені для радіо і телебачення.

До універсальних матеріалів для медіа відносимо передусім новини, пов'язані з діяльністю органу публічного управління. Вони готуються таким чином, щоби їх практично без змін чи доопрацювання можна було поставити у колонку новин газети чи інтернет-видання, у найближчий випуск телерадіоновин чи на інформаційну стрічку агентства.

Найбільш поширеними видами таких повідомлень є бекграундери, заяви, прес-релізи.

Бекграундери – повідомлення подієвого характеру, поточні новини, що не є сенсацією (наприклад, про робочі заходи, анонси подій тощо).

Мета такої інформації – підтримувати постійний потік новин з органу публічного управління. Такі повідомлення зазвичай публікують у рубриці коротких новин або ж використовують під час підготовки власних журналістських матеріалів чи перспективного планування роботи редакції.

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

Прес-реліз – повідомлення, що містить важливу новину чи корисну інформацію для широкої аудиторії.

Прес-реліз може розсилатися поштою, факсом, електронною поштою. При цьому особливу увагу слід звернути на його оформлення. Прес-реліз вважається головним видом універсальних матеріалів для медіа На практиці

часто прес-релізами називають також повідомлення, що за змістом *є і бекграундерами, і заявами*.

Матеріали для преси та інтернет-видань зазвичай зорієнтовані на аудиторію визначеного обсягу, професійного, соціально-демографічного профілю. На відміну від радіо і телебачення, аудиторія друкованих медіа та інтернет-видань піддається більш точному вивченню за всіма параметрами, які мають цікавити не лише редакцію, а й фахівця комунікативного підрозділу: район проживання, вік, стать, професія, політична орієнтація, електоральна активність тощо. З урахуванням таких особливостей існує й низка спеціальних видів матеріалів, що традиційно призначені для прочитання: медіапакет, авторські та оглядові статті, огляди, фактлисти, листи «запитання-відповіді», біографії, кейс-історії, есе. Важливу роль для ілюстрування цих матеріалів відіграють фотографії.

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

Авторська стаття – стаття, підписана посадовою особою органу публічного управління. Частіш за все такі статті пишуть фахівці комунікативного підрозділу.

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

Огляд – матеріал з більш глибоким, ніж в оглядовій статті, всебічним висвітленням певних фактів.

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

Лист «запитання – відповіді» часто замінює або доповнює факт-лист щодо інформації, на яку є запит цільової аудиторії. Матеріали для радіо і телебачення мають добре сприйматися на слух та містити відповідний звуковідеоряд.

Зараз окремі комунікативні підрозділи органів публічного управління мають у своєму складі відеооператора, а в розпорядженні – хоча б мінімальний комплект відеознімальної та звукозаписувальної техніки. За наявності можливостей, у ряді організацій обладнують власні телерадіостудії, монтажні комплекси тощо. Це дозволяє самостійно виробляти необхідну продукцію, яка б відповідала вимогам телерадіоорганізацій щодо її розміщення. Найчастіше комунікативним підрозділом органу публічного управління для цілеспрямованого надання телерадіомовникам можуть бути підготовлені повідомлення у формі інформації, репортажу, інтерв'ю, звіту, відео-ньюз-релізу, бесіди, виступу, коментаря, огляду.

Як вже було зазначено***, інформація*** – це новинарне повідомлення, стислий виклад факту, найбільш розповсюджений інформаційний жанр і основний елемент випусків новин.

Репортаж – оперативне повідомлення з місця події, автор якого виступає як свідок чи учасник цієї події.

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

Інтерв'ю – це повідомлення у формі запитань і відповідей, діалог журналіста, який прагне отримати інформацію, з особою, що є носієм цієї інформації.

Звіт – детальне повідомлення про подію, що від репортажу відрізняється більшою тривалістю, детальнішим висвітленням фактів. Тематичну основу звіту частіш за все складає офіційна подія високої суспільної значимості (державна церемонія, свято міста тощо).

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

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

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

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

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

Організація спеціальних заходів для журналістів, у ході яких вони мають змогу отримати інформацію, коментарі тощо безпосередньо від посадових осіб органу публічного управління часто є більш ефективною для забезпечення взаємодії із медіа, ніж розсилання заздалегідь підготовлених

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

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

Брифінг, на відміну від прес-конференції, являє собою зустріч із представниками медіа, де лише викладається позиція організації з певного питання, виголошується заява тощо. Тож інформаційний потік під час брифінгу більш односторонній. Допускається лише незначна кількість запитань для деталізації, уточнення поданої інформації, зробленої заяви. Прийом для преси має на меті широке розповсюдження інформації про організацію у неформальній обстановці. В основній частині прийому найчастіше відбуваються виступи керівників, показ фільмів, екскурсії, обговорення.

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

Прес-тур є заходом, спрямованим на популяризацію певної суспільно важливої теми серед медіа та громадськості. Ефективність застосування певних форм і методів комунікативної взаємодії органів публічного управління із медіа може бути оцінена, зокрема, з використанням таких аналітичних методів, як контент-аналіз та моніторинг комунікативного простору.

Контент-аналіз являє собою аналіз змісту на основі формалізованих соціологічних методик. Суть методу полягає у виділенні в тексті деяких ключових понять чи інших смислових одиниць з подальшим підрахунком частоти вживання цих одиниць, відношення різних елементів тексту один до одного, а також до загального обсягу інформації.

Моніторинг комунікативного простору полягає у встановленні та постійному відстеженні інформаційних джерел і потоків, пов’язаних із

діяльністю органу публічного управління, його посадових осіб і сферою його інтересів.

Матеріали, що готуються для медіа, можна поділити на:

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

2) призначені для преси та інтернет-видань;

3) призначені для радіо і телебачення. Найбільш поширеними видами універсальних матеріалів для медіа є бекграундери, заяви, прес-релізи. Для преси та інтернет-видань комунікативні підрозділи найчастіше готують такі матеріали: медіа-пакет, авторські та оглядові статті, огляди, факт-листи, листи «запитання-відповіді», біографії, кейс-історії, есе.

Для радіо і телебачення можуть бути підготовлені повідомлення у формі інформації, репортажу, інтерв'ю, звіту, відеоньюз-релізу, бесіди, виступу, коментаря, огляду.

Заходами для медіа, де журналісти мають змогу отримати інформацію, коментарі тощо безпосередньо від посадових осіб органу публічного управління, найчастіше є прес-конференція, брифінг, прийом для преси, засідання прес-клубу, прес-тур. Ефективність застосування певних форм і методів комунікативної взаємодії органів публічного управління із медіа може бути оцінена, зокрема, з використанням таких аналітичних методів, як контент-аналіз та моніторинг комунікативного простору.

5.7. Комунікація в публічному управління в умовах криз і конфліктів

У сучасних умовах зростання соціальної напруги, зовнішніх і внутрішніх загроз, публічне управління дедалі частіше здійснюється в контексті кризових ситуацій і конфліктних викликів. Ефективна комунікація в таких умовах стає не лише інструментом інформування, а й засобом управлінського впливу, запобігання дестабілізації, формування довіри до інституцій влади та мобілізації спільнот на подолання наслідків кризи. Саме в

кризових обставинах здатність органів публічної влади до прозорої, оперативної, послідовної й емоційно виваженої комунікації визначає не тільки ефективність управлінських рішень, а й рівень громадянської згуртованості. У цьому підрозділі розглядаються ключові аспекти стратегічної комунікації в умовах нестабільності, принципи кризового реагування, особливості взаємодії з громадськістю, медіа та зацікавленими сторонами в період конфліктів і загроз.

5.7.1. Комунікації в умовах криз і конфліктів

Криза стає звичайним явищем у сучасному світі. Дослідники погоджуються, що це не остання загроза громадському здоров'ю, яку ми можемо побачити в найближчі часи. Пожежі, засухи та повені стають дедалі частішим явищем у результаті глобальної зміни клімату. Маючи змогу лише опосередковано впливати на ці глобальні явища, місцеве самоврядування залишається сам на сам на передовій у боротьбі з їхніми наслідками. Саме до голів громад та місцевих органів влади звертають свої погляди громадяни, шукаючи інформацію та захисту від наслідків цих криз. Зауважу, що місцева влада має можливість швидкої реакції та розуміє потреби в громаді. Реформа з децентралізації надала більше повноважень для реагування на наслідки місцевих, національних та глобальних криз і вирішення нагальних місцевих проблем. Комунікації є однією з найважливіших складових ефективного управління і впровадження будь-яких рішень. Чітка комунікаційна стратегія допоможе в кризовій ситуації в донесенні чіткого повідомлення. Стратегічні комунікації під час кризи створюють нові можливості для органів місцевого самоврядування. Під час кризи можна збільшити авдиторію своїх основних каналів комунікації, проявити своє лідерство в управлінні, винайти та спробувати новітні підходи в вирішенні важливих питань і побудувати більшу довіру в громаді

Отже, ***комунікація*** – це завжди взаємодія. Людей, сторін, громад, компаній, спільнот, організацій, країн та держав. Це обмін інформацією за допомогою мови , яка координує і керує значеннями.

Вислів *«Хто володіє інформацією – той володіє світом»* іще ніхто не скасовував. Навпаки. Саме зараз маємо суцільні ілюстрації підтвердження сутності цього вислову. Останні десять років світ перебуває в перманентній кризі з важкими травмами, втратами, збитками й банкрутствами. Навіть найсильнішим країнам світу складно.

Населення Землі зросло майже на мільярд, кількість інформації збільшилася в сотні тисяч разів, і науковці заявляють, що ми живемо в нову епоху постмодернізму без правил, логіки та законів. І те, що було зрозуміло вчора, уже не працює сьогодні.

Зрозуміло, що будь-яка криза небезпечна, і те, наскільки вона може бути небезпечною, значною мірою залежить від своєчасної та ефективної реакції тих, хто опинився в такій кризовій ситуації.

Кризова ситуація – це певний «переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи».

Кризова ситуація може виникати через вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які створюють потенційну загрозу діяльності та навіть життю громадян. Владні структури, разом з природними і техногенними кризами, мають справу із суспільними кризами та їх наслідками, які вважають найнебезпечнішими. Завдання комунікацій полягає в запобіганні, прогнозуванні конфліктних ситуацій та уникненні втрат, спричинених кризовою ситуацією.

Англійський фахівець з паблік рілейшнз Сем Блек, класифікуючи кризи, запропонував оригінальний підхід, розділивши їх з погляду PR на *«відоме невідоме» і «невідоме невідоме».*

«Відоме невідоме» – це такі неприємні події, що виникають через саму природу органу або служби.

«Невідоме невідоме» – коли трапляються катастрофи чи аварії, які ніхто не може передбачити.

За наслідками кризи можна поділити на ті, що пов’язані з фізичними руйнуваннями і не пов’язані з ними. До криз, пов’язаних з фізичними руйнуваннями, належать землетруси, пожежі, шторми, авіакатастрофи, терористичні акти. До криз, не пов’язаних безпосередньо з фізичними руйнуваннями, належать політична, економічна, демографічна, культурна кризи.

Кризи також можна розрізнити за походженням. Умисні кризи, пов’язані з фізичними руйнуваннями, – це терористичні акти, посягання на життя і свободу людей, підробка товарів, якщо наслідки пов’язані з людськими жертвами або пошкодженням майна.

До навмисних криз, не пов’язаних із фізичними руйнуваннями, відносять такі: загроза вибуху, зловмисні чутки та їх розповсюдження, інші протиправні дії

У табл. 5.1 наведено класифікацію кризових ситуацій, на перетині стовпців і рядків якої прослідковується конкретний тип кризи.

Таблиця 5.1

Типологія кризових ситуацій

Типи криз	**Руйнівні (людські жертви, руйнування)**	**Неруйнівні (погрози, зміна ситуації, очікувані втрати)**
Природні	Землетруси, лісові пожежі, схід лавини, повені	Засуха, епідемії, неврожай
Навмисні	Терористичні акти, підпали; розповсюдження і вживання наркотиків	Захоплення заручників, загроза вибуху, розголошування секретів, умисні чутки, зловмисні чутки
Ненавмисні	Вибухи, пожежі, отруєння	Проблеми виробництва, страйки, банкрутство, біржові крахи, масові звільнення

Ця типологія, особливо виділення тих криз, які виходять за межі природного походження, передбачає різноманітність стратегій і тактик боротьби з ними та використання певних методів антикризового управління. Іншими словами, залежно від причин виникнення кризових ситуацій, чинників, що впливають на динаміку їх розгортання, кожна організація здатна передбачити найбільш вірогідні види криз суспільного походження, в яких вона може опинитися. Це означає, що можна заздалегідь спланувати комунікаційну кампанію щодо їх запобігання.

До того ж розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації

ЗА МАСШТАБАМИ ПРОЯВУ: загальні кризи – охоплюють усю систему та локальні – охоплюють лише її частину;

ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ: макро- і мікрокризи. Макро - кризи – масштабної проблематики й обсягів , мікро - кризи охоплюють лише окрему проблему чи невели - ку їх групу (мікрокриза здатна викликати ланцюгову реакцію , поширитися на всю систему та призвести до макрокризи);

ЗА ПРИЧИНОЮ ВИНИКНЕННЯ: природні , політичні , фінансові , економічні , суспільні та екологічні кризи;

ЗА СТРУКТУРОЮ ВІДНОСИН У СОЦІАЛЬНО -ЕКОНОМІЧ - НІЙ СИСТЕМІ й диференціації проблематики її розвит - ку виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз. Наприклад, у складі економічних криз виділяють фінансові – кризи грошового вираження економічних процесів (як варіант, фінансово-грошових можливостей певної системи). Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Соціаль – ні кризи найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних , хоча можуть виникати й самі по собі.

ПОЛІТИЧНІ КРИЗИ (складовими елементами яких є, зокрема, втрата довіри й авторитету апарату управління, розкол у партіях;

ІДЕОЛОГІЧНА КРИЗА – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо), як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в кризи економічні. Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи». Українці можуть давати майстер-класи з подо - лання різних криз за всі роки незалежності. І ми чудово знаємо, як гострі політичні кризи тісно пов’язані з економічними, соціальними й далі з ПСИХОЛОГІЧНИМИ КРИЗАМИ. Стрес, депресія, розпач, драми, втрати – усе це неодноразово за минулі 30 років проходила наша держава. Кризи національного рівня мають масовий характер. І завжди відображаються на кожному з нас: викликають почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеність роботою, правовою незахищеністю і втрату часу для особистого розвитку.

Існують також ТЕХНОЛОГІЧНІ КРИЗИ. Вони виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах, коли нагальною є потреба в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза

відторгнення нових технологічних рішень тощо. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу.

СТРУКТУРНА КРИЗА є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Павло Кухта радить поділяти кризи на ПЕРЕДБАЧУВАНІ (закономірні) й НЕСПОДІВАНІ.

«Передбачувані кризи настають як етап розвитку системи , вони можуть прогнозуватися, оскільки викликаються об'єктивними причинами, самою природою соціальноекономічної системи. Несподівані кризи (зумовлені суб'єктивними причинами) є результатом , наприклад , помилок в управлінні, катастрофічних природних явищ, економічної залежності тощо. Існують також кризи явні – протікають помітно й легко виявляються та приховані – чим і зумовлена небезпечність таких криз».

ЗОВНІШНІ ПРИЧИНИ КРИЗ пов'язані з тенденціями та стратегією розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

ВНУТРІШНІ ПРИЧИНИ КРИЗ – із ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою. Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати, або загострювати кризу.

Виділяють такі можливі позитивні й негативні наслідки кризи:

1) оновлення, оздоровлення , перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;

2) загострення або послаблення кризи;

3) різкі зміни в системі;

4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);

5) незворотні або зворотні зміни.

Отже, наслідком кризи може бути як відновлення системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової

кризи. Вихід із кризи не завжди пов’язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть іще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість консервації кризових ситуацій на доволі тривалий період (найчастіше це зумовлено певними політичними причинами).

Тому прийняття рішень антикризового характеру вкрай відповідальне для лідера будь-якого рівня. Власне, будь-яке управління частково має бути антикризовим, а система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до змін, навіть якщо вони відбуваються постійно.

Ефективність антикризового менеджменту залежить від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов виникнення кризи та її можливих наслідків, а також відповідальності керівників. Як показує досвід, кризи можна передбачити, очікувати, а за бажання й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати, тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими; також до криз можна й необхідно готуватися. Хочете ви чи ні, але кризовий менеджмент зараз так само важливий, як і стратегічний чи операційний менеджмент. Вчитися, як діяти у кризових ситуаціях, чи ні, вирішувати вам самостійно. Але, безперечно, краще вчитися. «Якщо ви зараз не будете вчитися й перевчатися упродовж всього життя , ви залишитеся на узбіччі життя» – звучить як меседж для сучасних лідерів. І безперечно, для лідерів одна з найважливіших наук – це наука переконання.

Науковець М. Токар пропонує виділити декілька найбільш вразливих для сучасної України кризових ситуацій, згрупувавши деякі з них за критерієм найбільшої подібності ознак, а саме:

– політична (економічна) криза;

– екологічна (техногенна) катастрофа;

– війна (інший вид збройного конфлікту);

– міжнаціональний (етнічний), мовний, конфесійний конфлікт;

– вірусна епідемія (масовий спалах будь-якої хвороби) та ін.

Підсумовуючи, можна сказати, що криза – це планована чи незапланована, штучна або природна, цілеспрямована подія чи ситуація, яка завдає шкоди людям, майну, довкіллю і суспільству, привертає надмірну увагу масмедіа, призводить до зміни довіри до організації з боку її основних аудиторій, значно впливаючи на репутацію організації. У кризовий час перестають працювати звичні механізми управління й обміну інформацією. Така ситуація вимагає антикризової комунікації, мета якої – обмін інформацією для відродження довіри і відновлення ефективного управління.

Довіра – це найефективніша валюта, яка робить будь-які зміни швидшими і легшими.

Відсутність довіри – тяжкий податок, який робить будь-які зміни важчими і дорожчими. Найбільше можливостей будувати довіру саме в керівника.

5.7.2. Особливості розгортання комунікації в кризових ситуаціях

Під час кризових ситуацій комунікація набуває специфічних рис, оскільки в таких умовах люди інакше сприймають, обробляють інформацію та приймають рішення. Звичні підходи до взаємодії з громадськістю можуть виявитися неефективними. Криза порушує наявні канали комунікації та інформаційні потоки, а нові реалії вимагають швидкої, змістовної та достатньої за обсягом інформації, що відповідає поточним потребам.

Комунікація в кризових ситуаціях – стратегічно організований обмін інформацією, спрямований на зменшення напруги, управління ризиками та підтримання довіри у надзвичайних умовах.

Зауважимо, що умови розгортання комунікації в кризових ситуаціях дещо змінюються, а саме простежується:

1) неконтрольованість наслідків дій;

2) різке скорочення керованих параметрів;

3) зміщення в бік базових потреб (за шкалою А. Маслоу);

4) зростання значення інформації та інтерпретації подій;

5) зміна каналів інформації та зростання ролі неофіційних каналів порівняно з офіційними.

В умовах кризової ситуації відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб'єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства. Отже, сприйняття інформації людьми під час кризи змінюється.

Передусім слід пам'ятати, що, перебуваючи в кризовій ситуації, люди зазвичай спрощують повідомлення, отримані з різних джерел.

Тобто у ситуації сильного стресу та перенасичення інформацією щодо питань безпеки люди схильні упускати окремі нюанси повідомлень:

– не чують повністю інформацію через неспроможність давати раду численним фактам, що оприлюднюються під час кризової ситуації;

– не запам'ятовують той обсяг інформації, який людина зазвичай здатна легко засвоїти;

– неправильно інтерпретують повідомлення, заплутуючись у тому, як діяти згідно з ними.

Зважаючи на те, як люди опрацьовують інформацію у стані стресу, комунікуючи потрібно використовувати повідомлення (меседжі), які є простими, надійними, викликають довіру та не заплутують людей.

Повідомлення – це обмежена кількість правдивої інформації, яку організація постійно передає, з метою надати аудиторії переконливі причини та аргументи для того, щоб обирати та діяти відповідно до порядку денного органів влади.

Найбільш ефективні повідомлення повинні бути простими, неочікуваними, конкретними.

Прості повідомлення – потрібно максимально спрощувати повідомлення, скорочувати до такого рівня, щоб воно не містило зайвих слів, а лише те, що обов'язково має запам'ятати цільова аудиторія.

Неочікувані повідомлення – щоб привернути увагу, потрібно показати щось вражаюче про конкретну проблему.

Найкращий спосіб зробити це – викликати цікавість, тобто стан, коли люди відчувають прогалину у своїх знаннях. Конкретні повідомлення набагато легше запам'ятати та діяти відповідно до них. Тому потрібно переконатися, що люди, почувши повідомлення, розуміють, яких дій від них очікують. Комунікація під час кризи має зміцнювати довіру та налагоджувати діалог з членами громади. Тому під час комунікації обов'язково потрібно проявляти емпатію та турботу. Важлива демонстрація чесності та відкритості в спілкуванні. Ще на етапі підготовки до можливих кризових ситуацій необхідно враховувати не тільки те, що робити після початку кризи, а й те, що говорити в перші години кризи. У разі потреби потрібно бути готовими першими повідомити негативні новини, оскільки швидкість також дуже важлива в спілкуванні під час надзвичайних ситуацій.

У сучасному світі не варто навіть припускати, що деяку інформацію можна приховати. Після початку кризової ситуації владні структури повинні швидко і діяти, і комунікувати, та запобігти виникненню інформаційного вакууму. Від самого початку слід активувати систему збирання та поширення інформації. Також після проведення аналізу ситуації необхідно адаптувати (або за потреби – розробити) необхідні ключові повідомлення для різних цільових аудиторій. Водночас не слід забувати про те, щоб повідомлення були узгодженими між собою та поширюваними лише через призначених речників.

Також для успіху кризових комунікацій необхідно забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із учасниками спільноти у соціальних мережах.

Тому з настанням кризи необхідно вжити таких практичних невідкладних кроків:

– зайняти чітку, недвозначну позицію;

– привернути на свою сторону якомога більше прихильників;

– активізувати підтримку з боку лідерів громадської думки;

– організувати присутність на місці події керівників високого рангу;

– централізувати комунікації, контролювати отримання та розповсюдження інформації;

– налагодити співпрацю із ЗМІ;

– планувати стратегію дій після кризи;

– здійснювати постійний моніторинг ситуації і оцінку протікання кризи та коректування дій. Вкрай важливо налагодити ефективну співпрацю з масмедіа в умовах кризи, оскільки завдяки медіа можна донести інформацію до якомога більшої кількості людей.

У більшості випадків ***мас–медіа*** – це єдиний суспільний інститут, який професійно займається збиранням і поширенням інформації, і часто думка журналістів впливає на людей набагато більше, ніж думка представників влади.

Крім того, їхня аудиторія зазвичай не обмежується телеглядачами чи читачами газет, адже, окрім власних ЗМІ, журналісти також активно поширюють свої матеріали та думки через соціальні мережі. Якщо під час кризи найвище керівництво виходить до журналістів і починає з ними спілкуватися, то це сприяє побудові і зміцненню довіри, демонструючи тим самим, що влада ставиться до кризової ситуації з належною серйозністю та відповідальністю.

Важливо дати журналістам можливість легко виконувати свою роботу, усунути недоречні процедури та перешкоди для отримання ними інформації, що підвищить ефективність комунікації під час кризи з цільовими аудиторіями.

Варто зауважити, що кризові комунікації повинні обслуговуватися належно підготовленими спеціалістами. Фахівцем у цій сфері є спін-доктор, робота якого спрямована на виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у медіа, на організацію та реорганізацію події в комунікативній площині.

План комунікацій під час кризи досить простий і полягає у:

– визначенні основних цілей та цільових аудиторій;

– виборі каналів комунікації;

– розробці ключових повідомлень.

До основних чинників успіху при розв'язанні кризи можна віднести:

– наявність плану кризової комунікації;

– формування команди спеціалістів-кризовиків;

– ефективність роботи прес-секретаря;

– стиль поведінки керівництва владної структури («закритість» або «відвертість» реакцій).

5.7.3. Боротьба з чутками в процесі кризових комунікацій та роль принципу «ONE VOICE»

Згідно з дослідженнями, знання суспільного сприйняття кризи дуже важливе в антикризовій роботі, а саме:

1. Люди дізнаються про кризу переважно з міжособистісних каналів комунікації.

2. Люди схильні трактувати серйозність кризи з точки зору особистого ризику.

3. Найавторитетнішими під час кризи є офіційні джерела, так звані «державні наповнювачі інформації».

4. Обсяг повідомлень у ЗМІ свідчить про масштаби кризи: чим більше інформації, тим серйозніша криза.

5. Наявність доступної (достовірної, перевіреної) інформації про кризу запобігає поширенню чуток. Майже жодна криза не обходиться без боротьби з поширенням чуток.

Основними причинами виникнення чуток є:

– різнобій і різноплановість інформації про подію;

– тривала затримка в ухваленні рішення;

– наявність організаційних проблем;

– брак потрібних ресурсів, у тому числі комунікаційних;

– нестача офіційної інформації та повідомлень із першоджерел; – помилкова інформація, що породжує сумніви;

– конфлікти в команді або з партнерами.

– паніка.

Але важливими нині є не тільки обсяг інформації та інтенсивність обміну нею, а й якість цієї інформації. Поширення неправдивої чи спотвореної інформації, дезінформація, фейкові повідомлення мають потужний вплив на формування свідомості та поведінку людини, що приводить до втрати соціальної реальності. В таких умовах відбувається швидка зміна ціннісних та ідеологічних пріоритетів, а комунікація «стає формальною і вихолощеною, позбавленою людського начала».

Фахівець у галузі PR Уолтер Сен-Джон запропонував перелік заходів боротьби з чутками:

1. Намагатися уникати ситуацій, що породжують чутки, до яких відносять:

– нестача офіційної інформації та повідомлень з першоджерел;

– неповні повідомлення з першоджерел;

– помилкова інформація, що спричиняє сумніви;

– затягування ухвалення рішень щодо серйозних питань;

– відчуття неможливості вплинути на свою долю;

– наявність великих організаційних проблем;

– конфлікти організації і окремих осіб.

2. Застосовувати активні заходи боротьби з чутками, серед яких:

– аналіз масштабів, серйозності і можливого збитку від чуток до того, як плануються або робляться які-небудь дії з їх припинення;

– вивчення конкретних причин, мотивів, джерел і розповсюджувачів чуток;

– переговори з тими, кого зачіпають або кому завдають збитку чутки;

– негайне надання справжньої і по можливості повнішої інформації з відповідного питання;

– створення (для боротьби з чутками) корисних контрчуток за допомогою надійних колег і довірених осіб;

– організація нарад за участю ключових фігур з метою обговорення і прояснення ситуації, отримання підтримки і допомоги громадськості;

– недопустимі посилання на чутки під час повідомлення інформації, дискредитація розповсюджувачів чуток;

– проведення при необхідності робочих зустрічей зі співробітниками з питання припинення чуток.

Важливо пам’ятати про небезпечну особливість чуток, оскільки швидкість їх поширення після появи зростає в геометричній прогресії, і зупинити цей процес важко. Найкраще боротися з чутками превентивними методами, усуваючи причини вигадок за допомогою поширення своєчасної, точної, достовірної інформації та забезпечення ефективної двосторонньої співпраці. Якщо з’являються чутки, потрібно негайно організувати боротьбу з ними, адже саме вони є причиною посилення кризи.

Отже, якщо держава перебуває у стані кризи, «неправильні» (фейкові) повідомлення, чутки приводять до втрати інформаційної стійкості суспільства, що викликає втрату стійкості суспільної поведінки – люди втрачають систему орієнтирів, йде гра без правил, що порушує його інтеграцію і стабільність.

У випадку неспроможності суспільства і влади вирішити нагальні політичні та суспільні проблеми разом з процесами інтеграції суспільства починають виникати і діяти «відцентрові сили» (і не завжди конструктивного характеру), а в умовах України це деструктивно впливає на стабільність держави. Відтак, комунікаційна стійкість суспільства є домінантною характеристикою стабільності держави, що дозволяє їй активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та адаптуватися до змін.

Однією з-поміж п’яти реформ, які у 1990-ті роки втілював президент Чехії Вацлав Гавел , була денаціоналізація: повернення у приватну власність майна , якщо було доведено , що воно колись належало твоїй родині. А дідові самого Гавела належало цукерне виробництво, заводи , магазини і перлина всього цього – цукерня на Вацлавському наместі , у другому ряді пасажу , з вітражами одного з найяскравіших у світі художників стилю арт-нуво Альфонса Мухи. Гавел украй хотів , щоб йому її віддали у власність. Від решти майна він одразу ж відмовився , а от за цукерню боровся рік. Йому казали: ні , ти президент, тобі не можна. Ти пообіцяв, ти сам і все, що твоє, належать країні. Урешті-решт , він таки відмовився, але єдину умову , яку йому вдалося виторгувати, – це вітражі. На будівлі цукерні й досі розміщений сімейний герб з написом «Цукерня Гавела. 1872 рік». Це лишилося назавжди. Ця історія про те , що політика – це жертовність, а також про метод one voice , єдиний голос, коли ідеї збігаються зі справами, а справи – з комунікацією.

One voice – технологія донесення головних повідомлень для досягнення конкретних цілей. У політиці – як у найвищих державних органах, так і в органах місцевого самоврядування, технологію one voice застосовують для успішної розбудови проєктів та досягнення завдань.

Діяльність лідера – це ідеї й майбутнє , за яке відповідальний керманич має боротися. Поки він не пояснить людям свої ідеї , нічого не буде.

One voice – це про системне планування роботи. До прикладу, щойно громада створить свою стратегію розвитку, одразу починається робота над комунікативною стратегією.

Найперше до неї закладаються пріоритети. Кожен із них – це спланована задача чи справа. Її одразу ж потрібно пояснити громаді. Тепер нам і знадобиться one voice, тобто коли певну справу можна пояснити коротким меседжем. Меседж знають усі члени команди, планування дає змогу втілювати задачу поетапно, а меседж завжди залишається таким самим. Тобто лідер виконує свою обіцянку й системно комунікує про справу з громадою, з областю, з країною. Є громади, чий меседж настільки добре комунікований та реалізований, що впізнається навіть на загальнонаціональному рівні. Такими є, наприклад, Петриківська селищна громада Дніпропетровської області і Мелітопольська міська громада Запорізької області. «Петриківський розпис – живопис вільних козачок має бути відомий в усьому світі» – так позиціонують себе петриківці. Це загальна місія об'єднаної селищної громади , й Петриківку тепер неможливо проїхати , аби не зупинитися там. Розпис фонтанує просто на всіх можли – вих і неможливих площинах у селищі. Або «Мелітопольська черешня – королева всіх черешень світу». І власне, громада про свій унікальний смачний продукт – солодку ягоду – змогла кіль - ка років комунікувати так, що саме мелітопольська черешня стане одним із перших українських товарів, що отримають європейський патент. Коли так зване «географічне зазначення» зареєструють, називатися «мелітопольською» зможе тільки та черешня, яку виростили місцеві фермери. Ось і результат one voice комунікації. Кілька особливостей цієї технології.

Якщо лідер громади обіцяє не п'ять великих справ, а задачі, то «відкомунікувати» їх неможливо, отже, і виконати складно. Чому лідерові не варто давати більш ніж п'ять обіцянок, які на його посаді стануть пріоритетними? Тому що треба встигнути їх виконати й ретельно пояснити всім цільовим авдиторіям – від дітей до літніх людей. Наприклад, в уже згаданій Петриківській територіальній громаді , що на Дніпропетровщині ,

дев’ять років тому закривали завод з унікального петриківського розпису, й віковічне мистецтво могло зникнути разом із досвідченими майстрами.

ПОКИ ВЛАДА ЧИ ЛІДЕР ГРОМАДИ НЕ ПОЯСНИТЬ ЛЮДЯМ СВОЇ ІДЕЇ – ВОНИ НЕ СПРАЦЮЮТЬ. ДЛЯ ЦЬОГО ДОПОМАГАЄ ТЕХНОЛОГІЯ ONE VOICE (ЄДИНИЙ ГОЛОС), ТОБТО ДОНЕСЕННЯ МЕСЕДЖІВ З КОНКРЕТНОЮ МЕТОЮ ДО РІЗНИХ ЦІЛЬОВИХ АВДИТОРІЙ.

Після створення громади було обрано стратегічні пріоритети.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. Розвиток соціально ї сфери для зміцнення/посилення людського капіталу. Громада для мешканців.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. Створення конкурентно ї місцево ї економіки, засновано ї на талантах і підприємництві мешканців, розвиток туризму й сільського господарства. Ми підтримуємо такі інно - ваці ї.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3.

Створення системи збереження, захисту і просування культурно ї спадщини та активізація розвитку сфери культури. Час для Петриківки.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4. Ефективна система захисту навколишнього середовища, яка забезпечує високи й рівень комфорту життя мешканців. Петриківка – я тут живу.

А от головний пріоритет у стратегії визначено так: Петриківська ОТГ – це всесвітньо впізнавани й бренд високо ї якості життя, створени й її мешканцями на основі місцевих козацьких традиці й, які ґрунтуються на цінностях та моралі, виражених у різних видах мистецтва. Це місце, де в інноваці йни й спосіб поєднуються культура, історія, мистецтво, що веде до розвитку талантів, де можна жити у гармоні ї з природою, розвиваючи підприємництво, туризм , сільське господарство , інфраструктуру. Тут на йважливіша – людина! Мистецтво і старовинний розпис стали ключовими в головному пріоритеті громади. І лише кілька років! Стратегію було завершено в 2019 році, а бренд Петриківки вже злетів із космічною швидкістю. І тепер ані центральні канали не обходяться без історій про Петриківку, ані подорожні не оминають це селище на трасі Київ – Дніпро. Існує усталена практика перевірки меседжу, якщо його закладено у планування one voice комунікації: запитати про головну мету громади у продавців на базарі чи у відвідувачів селищної крамниці. І якщо вони скажуть, що петриківський розпис має стати відомим на

весь світ, отже, комунікацію відпрацьовано чітко і правильно. Соціологи й консультанти будуть рахувати і трактувати, а ви просто сідаєте в автівку, їдете дорогами України й зупиняєтеся в Петриківці. Лише кілька хвилин розмови з мешканцями громади і ваш уважний погляд довкола. Меседж громади очевидний. Нефор - мальна оцінка. Але дієва. Знову згадаю президента Чехії Вацлава Гавела: щоп'ятниці він проводив неформальні зустрічі із жур - налістами та експертами офрекордс. Це теж прояв one voice: іще один канал доставлення повідомлень , побудова довіри до політика та перевірка повідомлення. Після цих зустрічей влада робила висновки, корегуючи комунікації із громадянським суспільством. Приклад успішного втілення one voice в Україні – День пам'яті жертв голодоморів. Як проєкт тему голо - домору було втілено за президентства Віктора Ющенка саме методом єдиного голосу. Я тоді працювала керівником пресслужби Адміністрації Президента, і це було моєю зоною відповідальності. Уся команда займалася реформою історичної пам'яті. Це був один із чотирьох пріоритетів , і все планувалося, розписувалося в календарі президента під них. Прикладом one voice на найвищому політичному рівні також є отримання безвізу Україною 2017 року. Проєкт, створений за методом one voice, може спрацювати за пів року: коли працює вся команда, усе злагоджено, виконуються плани, діє жорстка дисципліна. У нас тоді перша інформаційна нарада відбувалася о 7-й ранку, друга – о 9-й і вже о 10-й я проводила щоденну нараду в інформаційній службі. І так щодня. Ввечері – фінальна робота: звести, як відпрацювали інформаційний день, переглянути моніторинги , перевірити проходження меседжів. Так нам вдалося втілити проєкт «Голодомор» у 70 музеях по всій країні і відкомунікувати цю тему так , що сьогодні вона передається від президента до президента, і в день пам'яті щороку ставлять свічки. Зараз це щорічний національний пам'ятний день в Україні.

Тема закріпилася в нації, а її не було до 2002 року. Метод one voice ґрунтується на практиках західних держав, у яких влада підзвітна громадянському суспільству, яке, у свою чергу, контролює політиків. У країнах Балтії, Польщі, Чехії це вже давно запроваджено.

Отже, у кризових ситуаціях поширення чуток є серйозною загрозою для ефективної комунікації. Дефіцит перевіреної інформації, підвищений емоційний фон та висока тривожність у суспільстві сприяють виникненню та масштабуванню недостовірних повідомлень. Щоб протидіяти цьому, важливо

забезпечити чітке, узгоджене та скоординоване інформування – саме цьому служить принцип «ONE VOICE» (єдиного голосу).

Цей принцип передбачає, що всі офіційні повідомлення повинні бути узгоджені за змістом і походити від авторитетного джерела або групи джерел, які говорять «одним голосом». Це дозволяє уникнути суперечливих заяв, знижує ризик дезінформації та підвищує рівень довіри до влади.

Таким чином, боротьба з чутками у кризових комунікаціях повинна базуватися на:

- швидкому реагуванні на дезінформацію;
- відкритості та регулярності повідомлень;
- використанні перевірених каналів комунікації;
- дотриманні принципу ONE VOICE, що гарантує узгодженість і стабільність комунікаційного посилу.

Якщо говорити про вирішення конфліктів, то важливо враховувати наступні аспекти:

1. Емоції: Потрібно розуміти та виражати свої емоції та допомогти виразити емоції інших учасників конфлікту. Контроль над емоціями допомагає зберегти спокій та зблизити позиції сторін.

2. Сприйняття: Кожна сторона має свою унікальну перспективу на ситуацію. Важливо проявляти толерантність та вміти бачити речі з іншого боку.

3. Комунікація: Чесний, відкритий та взаємний діалог допомагає розкрити інтереси та потреби всіх учасників. Слухання та взаєморозуміння – ключі до успішного вирішення конфлікту.

4. Альтернативні рішення: Потрібно шукати і розглядати різні можливості та компроміси для досягнення ситуації «виграш-виграш». 5. Співпраця: Важливо діяти разом та шукати спільні цілі. Колективний підхід сприяє побудові позитивних взаємин та співпраці.

Часто розбіжності між людьми перетворюються на особистий конфлікт, і тут є два підходи:

- Іншу людину розглядають як проблему.

- Проблему визначають і спільно вирішують. Ми надаємо перевагу другому варіанту та описуємо в цьому посібнику діалоговий підхід, як спосіб визначення спільної проблеми без руйнування зв'язків між людьми.

На перший погляд, все просто. Проте, як це зробити практично?

Перший крок у наших підходах вирішення конфліктів – це здатність сприймати протиріччя як сигнал про необхідність і можливість впровадження змін.

Другий крок – закріплення діалогового підходу в культурі спілкування на міжособистісному рівні і на рівні відносин у громаді. У громаді, як і в будь-якому іншому місці, з'являються ситуації, коли потрібно провести заходи для розв'язання проблем, або ж створити бачення для побудови спільного майбутнього. Це особливо актуально, коли ми стикаємося зі складними викликами або, наприклад, розробкою стратегій громади.

5.7.4. Роль соціальних медіа в процесі налагодження кризових комунікацій

Як уже зазначалося вище, для успіху кризових комунікацій необхідно також налагодити діалог із цільовими аудиторіями в соціальних мережах. Розвиток соціальних медіа також безпосередньо вплинув на кризове управління і, звичайно, на кризові комунікації.

Якщо донедавна було поняття «золота година», тобто година, заяку організація, що стикнулася з кризовою ситуацією, мала змогу проаналізувати ситуацію та підготуватися до комунікації, то тепер ситуація істотно змінилася. «Золота година» скоротилася до 15 хвилин – саме стільки часу фахівці відводять організаціям на аналіз ситуації та підготовку до реагування. Соціальні медіа першими реагують на кризову ситуацію, практично в режимі

реального часу знайомлять населення з новою інформацією, створюючи відчуття перебування в центрі подій.

Соціальні медіа – цифрові платформи, що забезпечують інтерактивну взаємодію між органами публічного управління та громадянами, а також між самими користувачами.

Члени спільноти шукають у соціальних медіа пояснення «людською» мовою того, що відбувається, а також думки й розповіді реальних, знайомих їм людей. Тобто соціальні медіа допомагають людям відслідковувати історію розвитку кризи.

Усоціальних медіа під час кризи владнимструктурампотрібно:

– комунікувати із членами спільноти на зручних для них майданчиках;

– постійно моніторити розмови в соціальних мережах;

– залишатися відкритими та прозорими, надаючи людям достатньо інформації;

– регулярно оновлювати власні сторінки в соціальних мережах;

– надавати людям підтримку та висловлювати емпатію і співчуття.

Отже, соціальні мережі можна використовувати як основне джерело публікації оперативної інформації, адже звідти оперативну інформацію беруть навіть журналісти. Повідомлення мають бути адресними, тобто спрямованими на конкретні цільові аудиторії всередині громади, аби вони мали реальний вплив.

Особливу увагу слід приділити також візуалізації повідомлень. Зазвичай ми думаємо про кризові комунікації як про інструменти спілкування, коли організація, в якій ми працюємо, знаходиться в кризі. Але є й інший вид кризових комунікацій. Коли з’являється глобальна криза, яка може не торкнутися безпосередньо вашої організації, але ви не можете її ігнорувати, оскільки вона має особистий вплив на вас, вашу сім’ю, друзів і колег. Наразі глобальні кризи швидкоплинно змінюють одна одну. Ми спостерігали, як

пандемія Covid-19 породила всесвітню невизначеність і завдала страждань, оскільки порушила комунікаційні зв'язки та охопила всі сфери життя. Керівникам бізнесу потрібно було налагодити спілкування з працівниками, працівникам – контролювати дітей, які залишились вдома, а дітям – уладнати питання щодо онлайн-навчання.

За даними диджитал-дослідження, в Україні 71,8 % населення є інтернет-користувачами, з яких 64,6 % – активними 203 користувачами соціальних мереж. Соціальні медіа стали невід'ємною частиною корпоративних комунікацій. Крім вебсайту, багато компаній представлені на одній із численних платформ, мають свої канали і щодня комунікують зі своєю спільнотою.

Переваги соціальних мереж очевидні: ви можете самостійно поширювати новини та повідомлення швидко й просто, досягти великого охоплення без особливих зусиль і мати прямий зв'язок з онлайн-аудиторією. Усі ці фактори роблять соціальні медіа дієвим інструментом комунікації – навіть у часи глобальної кризи. Але неправильно побудована комунікація в соціальних мережах сама по собі може стати тригером та рушієм кризи.

Особливо гостро з початком війни в Україні стало зрозуміло, що соціальні медіа відіграють амбівалентну роль у кризовій комунікації: з одного боку, вони відкривають великі комунікативні можливості, з іншого, – приховують в собі гострі ризики та небезпеки, які можуть створити кризові ситуації. У більшості випадків достатньо незначної помилки в спілкуванні, щоб викликати повномасштабну кризу. Однак, якщо медіаканали спілкування використовувати правильно, то вони можуть стати цінним інструментом її нівелювання. Ті бізнеси, які швидко адаптують контент у соціальних мережах, обирають правильний тон і серйозно сприймають занепокоєння спільноти, можуть легко заспокоїти користувачів та підтримати свій інформаційний простір.

Під час глобальної кризи компаніям краще мати сформовану та погоджену позицію, щоб не допустити загострених ситуацій, які зазвичай викликають обурення в соціальній мережі. У той же час, заходячи в комунікаційне підпілля, ви дозволяєте домислити власну історію та ваше ставлення. Таким чином, у гіршому випадку комунікація про кризу та антикризове управління визначаються не самою компанією, а розлюченими користувачами чи опонентами. Тоді криза соціальних медіа гарантована, і вона може швидко поширитись на всі вільні медіа. Тому відсутність реакції компанії на кризу створює реальну небезпеку для її репутації та ширить недовіру до бренду.

Інструменти та методи реагування на кризову подію

Соціальні медіа – це засіб діалогу. Тому, на відміну від традиційних медіа, йдеться не тільки про обмін інформацією та повідомленнями. Навпаки, до занепокоєння та побоювань громади слід ставитися серйозно. Оскільки під час кризи часто неможливо відповісти на кожен коментар, регулярні публікації на власній сторінці можуть імітувати очевидний діалог. Цього можна досягти, публікуючи регулярні оновлення або відповідаючи на запитання користувачів централізовано, в публікаціях на власній сторінці. На тлі широкомасштабного вторгнення в Україну світові компанії розкритикували дії Російської Федерації та, об’єднавшись, надали значну підтримку в інформаційному просторі. Зірки та інфлуенсери збирали пожертви, записували відеозвернення, влаштовували благодійні аукціони та заходи; готелі забезпечували безкоштовним житлом вимушених переселенців; застосунки надавали промокоди для вивчення мов; авіаперевізники – тисячі безкоштовних квитків; держави – гуманітарну допомогу тощо.

Адаптація бізнесу в умовах війни. За останні кілька місяців компаніям довелося швидко пристосовуватися до роботи в умовах війни. На перший план постали безпека та захист власних працівників, а далі налагодження бізнеспроцесів та поновлення діяльності. Зокрема, Європейська

бізнесасоціація, отримуючи запити від органів влади, медичних працівників, представників територіальної оборони, з проханнями щодо надання допомоги, трансформувала під потреби війни перший онлайновий reuse центр в Україні – Second Chance Bank (Банк Другий Шанс для вживаних речей). Відтепер платформа повністю спрямована на те, щоб знаходити необхідну продукцію. А компанії-члени Європейської бізнес-асоціації продовжують активно підтримувати країну в час війни різними шляхами: фінансово, закупівлею засобів захисту, медикаментів, харчування для медиків, армії, територіальних оборон, населення тощо.

Підсумуємо, що соціальні медіа відіграють центральну роль у сучасній кризовій комунікації. Їх актуальність слід враховувати при антикризовому управлінні. Це дає змогу пом’якшити перебіг кризи.

Отже, соціальні мережі під час кризи пропонують п’ять основних переваг:

1.Швидке поширення інформації.

2.Самостійне розміщення повідомлень з власним фреймуванням.

3.Діалог і взаємодію.

4.Підтримку стосунків з громадою шляхом вирішення проблем та питань.

5.7.5. Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз

Варто наголосити, що складність кризової ситуації значною мірою визначається її нестандартністю і високою динамічністю. Не кожен керівник здатний приймати ефективні рішення в екстремальних умовах, оскільки в стресових ситуаціях у людини більшою мірою активізуються не логічні, а рефлекторні якості. Загалом можна сказати, що криза – це подія, в ході якої бракує часу та інформації. Тому головне завдання публічного управлінця полягає в оперативному отриманні необхідних даних про кризу, їхньому

аналізі і використанні в розробці програм виходу з конфліктної ситуації або запобіганню їй.

На думку В. Дрешпака, ***криза в публічному управлінні*** – це переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, структур публічного управління, який характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, підвищенням критичної активності громадськості щодо органів публічного управління.

Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз полягає в мінімізації впливу кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, скороченні часу, що витрачається на ліквідацію кризи, а також якнайшвидшому відновленні контролю над ситуацією та комунікацією.

Тому, щоб бути готовимдо кризової комунікації, владі необхідно:

– скласти список потенційно кризових ситуацій та регулярно оновлювати його;

– сформувати групу кризової комунікації, до якої увійшли б потенційні доповідачі;

– скласти та регулярно оновлювати базу кризових контактів (номери телефонів, адреси електронної пошти, адреси на сторінках у Facebook-сторінках керівників, усіх співробітників, державних службовців, відомих журналістів, редакторів телеканалів, радіо та газет);

– підготувати спікерів та шаблон для повідомлень під час кризи;

– забезпечити можливість швидкого оновлення вебсайту органу влади.

Узагальнимо основні правила кризових комунікацій:

1 – надання інформації якомога швидше та оперативніше, адже інформаційний вакуум має здатність швидко заповнюватись;

2 – співпраця із медіа задля поширення правдивої інформації та формування довіри;

3 – сприйняття інформації кризовою аудиторією як важливого критерію результативності кризової комунікації. Важливо не те, що «виходить», а те, що «доходить» до цільової аудиторії;

4 – потрібно знати та поважати кризові аудиторії.

У нестандартній ситуації важливо не тримати людей в емоційному напруженні, а надавати в цей час важливу для них інформацію: поради, застереження, правила поведінки, необхідні адреси та телефони.

Для забезпечення ефективних комунікацій в кризових ситуаціях необхідно:

1. Знати:

– основні принципи управління репутаційними ризиками;

– види та джерела криз;

– особливості комунікацій в умовах кризових ситуацій;

– основні інструменти кризового менеджменту.

2. Вміти:

– вибирати конкретні комунікаційні технології залежно від виду та джерела кризи;

– розробляти комунікаційну стратегію щодо виходу з кризи та захисту репутації структури і її керівництва.

3. Володіти:

– навичками роботи в екстремальних ситуаціях;

– навичками підготовки керівника до публічних виступів в умовах кризи;

– технологіями практичної реалізації антикризової програми.

Слід пам’ятати, що комунікації у кризових ситуаціях можуть як запобігти, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і поширювати паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження

кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних каналів і технологій та комунікаційної стратегії подолання конкретної кризи.

Покращення сприйняття інформації в кризових умовах можливе шляхом застосування «вертолітної» комунікації та різнопланових комунікаційних каналів, якими передаються управлінські повідомлення й сигнали зворотного зв'язку водночас для різних груп реципієнтів з різними рівнями когнітивної складності. Тобто використання «вертолітної» комунікації в публічному управлінні сприятиме подоланню неформальних інституційних бар'єрів та дисфункцій, підвищить ефективність передачі та сприйняття інформації в умовах невизначеності, що пов'язана з виникненням різних кризових ситуацій.

Яскравим прикладом налагодження кризових комунікацій сьогодні є боротьба з пандемією COVID-19. У ході боротьби з пандемією держава мобілізувала всі доступні засоби зв'язку, щоб постійно інформувати населення, запобігати можливим психологічним напруженням у суспільстві, керувати процесом з мінімальними втратами. Без довіри та безпосередньої участі громадян, їх відповідальної поведінки, скорочення швидкості та географії поширення цієї пандемії будуть дуже складними. У зв'язку з цим необхідно, щоб важливі повідомлення, які передає оперативний орган, відповідали мові населення, стилю залучення уваги та переконливо запевняли, що ці заходи дійсно спрямовані на збереження здоров'я та безпеки громадян.

Ще одним актуальним прикладом налагодження кризових комунікацій є інформаційне протистояння українського суспільства ворожій дезінформації, маніпуляціям та фейкам. Пряме повномасштабне вторгнення Росії на територію України – це акт відкритої невиправданої агресії Російської Федерації проти України, що ведеться на всіх напрямках та на усіх фронтах. Важливу роль у спротиві ворогу відіграє інформаційний фронт. Своєчасне, достовірне та незаангажоване інформування громадян про перебіг війни, підвищення рівня медіаграмотності суспільства, вміння свідомо, грамотно та

виважено споживати і поширювати інформацію – це ті найважливіші напрямки, над якими потрібно плідно працювати, щоб уникнути маніпулювання інформацією та людьми, розпізнавати фейкові новини, постправду та дезінформацію.

Отже, наявність оперативного та надійного зв'язку без перешкод має життєво важливе значення під час кризи. Планування, підготовка та розробка плану кризової комунікації забезпечує успішність операцій під час кризи. Робота з внутрішньою, зовнішньою аудиторіями та ЗМІ є складним завданням. Відсутність контролю та управління повідомленнями може мати більший резонанс, ніж сама криза. Такі наслідки можуть послабити довіру серед громадськості настільки, що унеможливлять виконання поставленого завдання, а також негативно вплинути на органи реагування. Тож можна зазначити, що кожна криза є унікальною, і повністю дослідити її та впровадити в практичну діяльність майже неможливо, особливо за таких бурхливих змін зовнішнього середовища, що не підлягають навіть світовій аналітиці.

Підсумовуючи, слід зазначити, що правильно і чітко організовані кризові комунікації відіграють провідну роль у боротьбі з будь-якою кризовою ситуацією в суспільстві. Для цього влада повинна розробити план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності.

Такий план повинен охоплювати:

1. Визначення репутаційних ризиків для організації (надзвичайні події, що можуть виникнути, слабкі місця в процесі або команді, небезпеки, які можуть загрожувати);

2. Підготовку повідомлення (під час спілкування слід посилатися тільки на надійні джерела; відповідати на запити ЗМІ, залишатися відкритими; спілкуватися зі співчуттям та турботою; прийняти невизначеність, але пропонувати можливі рішення).

3. Розробку процедур, які можна виконати (щоб команда знала, як діяти в кризовій ситуації, необхідно скласти конкретний план дій та переконатися в

тому, що всі його отримали та зрозуміли; врахувати терміни виконання кожного етапу і кількість людей, яка для цього знадобиться).

4. Визначення відповідальних (кожне завдання у плані слід делегувати конкретним співробітникам із зазначенням критеріїв виконання – так люди краще розумітимуть, до якого результату прагнути).

5. Призначення групи швидкого реагування (скласти базу контактів відповідальних серед колективу та розподілити завдання; проводити регулярні зустрічі, які дозволять відслідковувати ситуацію, що постійно змінюється).

6. Налагодження ефективної внутрішньої комунікаціїз працівниками (надавати своєчасну та актуальну інформацію, що попередить можливу дезінформацію та поширення чуток).

7. Регулярне інформування зовнішніх аудиторій (зосередитися на даних, які можуть бути важливими для партнерів, цільової аудиторії та інших зацікавлених сторін; прозоро комунікувати про виклики для організації під час кризи).

8. Співпраця з місцевою громадою (населення міста та регіону, в якому працює організація, також є важливою аудиторією, яка потребує своєчасної та повної інформації).

9. Моніторинг та аналізування дій (під час спілкування буде корисним постійно аналізувати успішність тих, чи інших повідомлень, відстежувати зворотний зв’язок, визнавати помилки та рухатися далі вже з покращеними повідомленнями).

Отже, узагальнення вище викладеного дає підстави зробити такі висновки. Завдання органів влади з управління комунікаціями в умовах криз полягає в тому, щоб мінімізувати вплив кризи на діяльність владних структур та їх цільові аудиторії, зменшити час, що витрачається на ліквідацію кризи, якнайшвидше відновити контроль над ситуацією та комунікацією. Після початку кризової ситуації владні структури повинні швидко і діяти, і комунікувати, щоб запобігти виникненню інформаційного вакууму. Від

самого початку слід активувати систему збирання та поширення інформації, забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із цільовими аудиторіями у соціальних мережах.

Комунікації в умовах кризи повинні обслуговуватися відповідно підготовленими спеціалістами. Фахівцем в цьому напрямку є спін-доктор, робота якого спрямована на виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ, на організацію та реорганізацію події в комунікативній площині. Якщо держава перебуває у стані кризи, «неправильні» (фейкові) повідомлення, чутки приводять до втрати інформаційної стійкості суспільства та посилення кризи. Краще за все боротися з чутками профілактичними методами, усуваючи саме причини вигадок за допомогою своєчасної, точної, достовірної інформації та ефективної двосторонньої взаємодії. Комунікації у кризових ситуаціях можуть як попередити, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і розповсюдити паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних технологій та комунікаційної стратегії щодо виходу з конкретної кризи. Для цього владні структури повинні розробляти план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності.

Висновки:

1. Стратегічні комунікації в публічному управлінні набувають дедалі більшого значення в умовах демократичного врядування та цифрової трансформації. Їх розвиток спрямований на формування довіри громадян, забезпечення прозорості та ефективне донесення політик і рішень до цільових аудиторій. Серед ключових тенденцій – використання соціальних мереж, персоніфіковані повідомлення, візуальна комунікація, підвищення ролі аналітики та даних, а також міжвідомча координація інформаційних дій.

2. Комунікаційні стратегії територіальних громад є інструментом ефективної взаємодії з мешканцями, побудови довіри, залучення до ухвалення

рішень і формування позитивного іміджу громади. Вони включають чітко визначені цілі та завдання, ключові повідомлення, цільові аудиторії, інструменти і канали комунікації, план дій, бюджет і систему моніторингу. Важливо, щоб ці стратегії були гнучкими, інтегрованими з розвитковими планами громад та орієнтованими на сталий діалог із громадськістю.

3. У спеціалізованих сферах публічного управління – таких як боротьба з корупцією, просування європейських цінностей чи забезпечення гендерної рівності – комунікаційні стратегії мають підвищену вагу. Вони повинні не лише інформувати, але й змінювати установки, формувати культуру нетерпимості до корупції, роз'яснювати переваги євроінтеграції та сприяти подоланню гендерних стереотипів. Успіх таких стратегій залежить від залучення громадськості, прозорості дій влади та комплексної роботи з різними групами населення.

4. Ефективні інформаційні кампанії є ключовим інструментом впливу в публічному управлінні. Вони проходять кілька основних етапів: аналіз ситуації, постановка цілей, ідентифікація цільових аудиторій, розробка ключових повідомлень, вибір каналів і форм комунікації, реалізація та оцінювання ефективності. Особливу увагу варто приділяти моніторингу результатів та гнучкому реагуванню на зворотний зв'язок, що дозволяє адаптувати кампанію відповідно до змін у суспільстві чи середовищі.

5. Необхідність оновлення підходів до комунікації у сфері державного управління в Україні є беззаперечною, особливо в умовах, коли повномасштабна війна докорінно змінює характер взаємодії між владою та громадянами. У нинішній ситуації ефективність цих змін залежить не лише від технічних чи організаційних рішень, а й від переосмислення ролі держави та громадянина, зміни суспільної свідомості та адміністративної культури. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у роботі органів публічної влади стає необхідною умовою для інтерактивного діалогу з суспільством. Це, у свою чергу, створює нові можливості для реалізації

відкритої державної політики, сприяє розвитку громадянського суспільства та зміцненню демократичних процесів в Україні.

6. Комунікативна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю є ключовим чинником демократичного розвитку територіальних громад. Вона сприяє зростанню довіри до влади, формуванню громадянської відповідальності та залученню мешканців до процесів прийняття управлінських рішень. Медія виступають важливими посередниками між владою та громадянами. Вони не лише інформують населення, а й формують громадську думку, контролюють дії влади та стимулюють прозорість управлінських процесів. Ефективна комунікація неможлива без відкритості, системності та стратегічного підходу. Органи місцевого самоврядування повинні розробляти та реалізовувати власні комунікаційні стратегії, що враховують особливості цільових аудиторій, локальний контекст та сучасні цифрові інструменти. Використання цифрових платформ, соціальних мереж і онлайн-сервісів дозволяє оперативно інформувати населення, проводити громадські обговорення, опитування та зворотний зв’язок, що посилює участь громади в управлінні. Взаємодія з громадськістю має бути двосторонньою. Важливо не лише доносити рішення та позиції влади, а й активно слухати громадян, враховувати їхню думку та реагувати на запити. Навички комунікації, медіаграмотність та культура публічного діалогу є необхідними для ефективної роботи представників місцевої влади, а також для конструктивної взаємодії з журналістами та громадськими організаціями.

7. Ефективна взаємодія з медіа є ключовим чинником зміцнення суспільної довіри до публічних інституцій. Поєднання формальної та неформальної комунікації дозволяє адаптувати повідомлення до різних аудиторій і контекстів. Емоційна інтелігентність у публічних комунікаціях сприяє врівноваженості, етичності та стратегічній гнучкості у взаємодії з

медіа. Прозорість, відкритість і стабільність меседжів – важливі умови для ефективного представлення інституцій у медійному просторі.

8. Комунікація в умовах криз і конфліктів є ключовим інструментом публічного управління, оскільки в ситуаціях нестабільності, загроз чи надзвичайних подій суспільство особливо потребує своєчасної, достовірної та зрозумілої інформації. Від ефективності комунікацій залежить рівень довіри громадян до влади, а також їхня готовність співпрацювати в подоланні криз.

Кризові комунікації мають свою специфіку – у таких умовах змінюється сприйняття інформації, зростає роль емоцій, знижується рівень раціонального мислення. Це потребує адаптації форматів і змісту повідомлень, посилення емоційної підтримки та використання прозорої і послідовної риторики.

Боротьба з чутками є одним із головних викликів у кризових комунікаціях. Для її ефективного здійснення важливо дотримуватися принципу «ONE VOICE» – єдиного узгодженого джерела інформації, що забезпечує довіру, запобігає плутанині й зменшує простір для маніпуляцій та фейків.

Соціальні медіа відіграють подвійну роль у кризовій комунікації: з одного боку, вони є потужним каналом оперативного інформування та зворотного зв’язку, а з іншого – можуть бути джерелом дезінформації. Тому державним органам необхідно активно працювати в цифровому середовищі, формувати цифрову компетентність та бути присутніми у соціальних мережах як авторитетне джерело інформації.

Завдання органів публічної влади в умовах криз полягають у розробці й реалізації ефективних стратегій комунікаційного реагування, забезпеченні координації між інституціями, побудові довіри, протидії фейкам, підтримці громадян та формуванні стабільного інформаційного середовища. Важливим є також навчання працівників органів влади навичкам кризової комунікації. Загалом, кризова комунікація є критично важливим інструментом, що впливає не лише на сприйняття дій влади, а й на стійкість суспільства в цілому.

❓ Питання для самоперевірки та обговорення:

1. У чому полягає сутність стратегічних комунікацій у публічному управлінні?
2. Які глобальні тенденції впливають на трансформацію стратегічних комунікацій органів влади?
3. Як цифровізація та соціальні мережі змінюють формат комунікацій у публічній сфері?
4. Чому ефективна комунікація між органами місцевого самоврядування та громадянами є критично важливою у сучасних умовах?
5. Яку роль відіграють медіа у формуванні довіри до місцевої влади?
6. Якими мають бути основні принципи взаємодії влади з громадськістю в демократичному суспільстві?
7. Як органи місцевого самоврядування можуть використовувати соціальні мережі для побудови відкритого діалогу з мешканцями громади?
8. Які виклики постають перед ОМС при реалізації комунікаційних стратегій у період воєнного стану або післявоєнної відбудови?
9. Чи є сьогодні в Україні належний рівень медіаграмотності в органах влади? Як це впливає на комунікативну ефективність?
10. Яким чином громадськість може впливати на покращення якості комунікації місцевої влади?
11. Які особливості комунікаційних стратегій у сфері протидії корупції?
12. Як можна оцінити ефективність комунікацій між владою та громадою? Які індикатори слід враховувати?
13. Якими є основні типи публічної комунікації між органами влади та суспільством? (зокрема: інформування, консультування, діалог, партнерство)

14. Які форми масової комунікації передбачають безпосередню участь громадян? (наприклад: громадські слухання, мітинги, інші масові заходи)

15. Які приклади змішаної міжособистісної комунікації використовуються у взаємодії з органами публічного управління? (зокрема: «гаряча лінія», розсилання повідомлень)

16. Які форми групової взаємодії поєднують елементи особистої та опосередкованої участі громадян? (наприклад: громадські консультації, експертизи, моніторинг, петиції)

17. У чому полягають особливості змішаної масової комунікації, як-от загальнонаціональні чи місцеві референдуми?

18. Які засоби опосередкованої групової комунікації забезпечують зворотний зв’язок у цифровому середовищі? (наприклад: блоги, вебсайти, соціальні мережі)

19. Що таке кризова комунікація в системі публічного управління?

20. Які особливості сприйняття інформації у кризових ситуаціях?

21. Чому традиційні комунікаційні підходи можуть бути неефективними в умовах кризи?

22. У чому полягає суть принципу «ONE VOICE» у кризових комунікаціях

23. Які методи боротьби з чутками та дезінформацією доцільно застосовувати під час криз?

24. Які завдання стоять перед органами публічної влади в контексті кризових комунікацій?

25. Як соціальні медіа можуть як допомогти, так і зашкодити у кризовому інформуванні громадськості?

26. Чим відрізняються комунікаційні дії у кризі від звичайної інформаційної політики органів влади?

27. Які помилки у кризовій комунікації можуть призвести до втрати довіри?

28. Які етапи розгортання комунікації в умовах криз ви можете назвати?

29. Які навички має мати фахівець з публічного управління для ефективного управління комунікацією у кризовій ситуації?

30. Що таке інформаційна кампанія у сфері публічного управління та чим вона відрізняється від стратегії?

31. Які етапи включає підготовка та реалізація комунікативної кампанії?

32. Які помилки найчастіше виникають у процесі реалізації таких кампаній?

33. Як оцінити ефективність інформаційної кампанії?

РОЗДІЛ 6
ДІЛОВА УКРАЇНСЬКА МОВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕХНІКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

6.1. Роль і значення мови в житті суспільства.
Українська мова – державна мова українського народу

6.2. Норми сучасної української літературної мови. Мовні новації

6.3. Стилі сучасної української літературної мови у професійному спілкуванні

6.4. Комунікативні ознаки культури мови та мовний етикет

6.5. Ґендерні стереотипи та аспекти управлінської комунікації

6.6. Сутнісні характеристики етикету державного службовців

6.7. Принципи ефективної ділової комунікації у професійному середовищі

6.8. Інструменти діалогу для порозуміння, залучення та співпраці

6.9. Публічний виступ як комунікативна стратегія: структура, риторика, презентація

6.9.1. Техніки впливу на аудиторію під час виступу

6.9.2. Специфіка виступів онлайн

6.10. Техніки та етапи проведення ділових зустрічей і переговорів

6.10.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей

6.10.2. Особливості ведення ділових переговорів

Питання для самоперевірки та обговорення

Ключові слова: *мова і суспільство; українська — державна мова; комунікація в публічному управлінні; мовні норми та стилі; норми літературної мови; офіційно-діловий стиль; комунікативна компетентність; мовний етикет; ґендерні аспекти; стереотипи у комунікації; етикет держслужбовця; стратегії комунікації; інструменти порозуміння*

6.1. Роль і значення мови в житті суспільства. Українська мова – державна мова українського народу

... Міра володіння рідною мовою є міра духовності людини та суспільства, отже, – міра загального поступу людини. (П. Кононенко)

Сучасна українська мова є багатовіковим надбанням українського народу. Вона створена зусиллями багатьох поколінь. *«В мові наша стара й нова культура, ознака нашого національного визнання... І поки живе мова – житиме й народ, як національність...»* (І. Огієнко).

Становлення народу тісно пов'язане з формуванням його мови. Усі сторони суспільного життя, процеси пізнавальної і творчої діяльності людини, кожний момент її свідомості супроводжуються мовою.

Мова – найважливіший засіб спілкування між людьми. Вона безпосередньо зв'язана з мисленням. Не може бути мислення без мови і мови без мислення. Мова і мислення мають глибоко суспільний характер – не лише за своєю природою, а й за своєю функцією в суспільстві. За допомогою мислення люди пізнають світ, об'єктивні закони природи й суспільства. Пізнавальна діяльність людини, її мислення можливі лише на базі мовного матеріалу, слів і речень. Кожний момент діяльності обумовлюється думкою і її носієм – мовою. Тільки завдяки мові все здобуте попередніми поколіннями не гине марно, а служить фундаментом для подальшого розвитку людства.

! Мова – це суспільне явище, засіб формування, становлення особистості, пізнання й освоєння світу, засіб спілкування між людьми, передання й набуття досвіду. Мова – сукупність загальноприйнятих мовних знаків для позначення об’єктивно існуючих явищ і понять, а також правил їх комбінування під час вираження думок. Як суспільне явище мова виконує комунікативну функцію (спілкування) і мислетворчу (формування й формулювання думок), що є основними, загальними функціями мови. З комунікативною пов’язані такі функції: контактоустановлювальна (налагодження контакту), номінативна (позначення речей), емотивна

(вираження почуттів, емоцій), експресивна (самовираження), естетична (вираження смаків, уподобань), волюнтативна (волевиявлення), прагматична (вираження ставлення мовця до висловленого), метамовна (використання мови для опису спеціальної наукової мови).

З мислетворчою пов'язані функції: пізнавальна (пізнання світу), акумулятивна (нагромадження знань про світ), культуроносна (засвоєння культури свого народу), ідентифікаційна (усвідомлення своєї належності до певної спільності). Функції тісно пов'язані, відсутність чи неповнота використання якоїсь згубно впливає на мову в цілому. Мова є загальним, абстрактним поняттям. Вона реалізується в мовленні, без якого стає мертвою.

Мовлення – це мовна діяльність, або спілкування людей між собою з використанням мови. Мовлення має індивідуальний характер, залежить від віку, статі мовця, його виховання, освіти, становища в суспільстві, темпераменту, стану здоров'я та інших ознак, властивих конкретній людині. У мові переважає системність, упорядкованість, без чого не можна було б ні засвоїти її, ні користуватися нею. У мовленні можливі різні випадковості, помилки, відхилення. Але будь-які зміни, новації спочатку виникають у мовленні, а потім потрапляють або не потрапляють у мову, тобто з окремого факту стають або не стають явищем соціальним.

Українська мова є національною мовою. Як мова корінного населення – українців – вона проголошена державною в Україні.

Національна мова – це засіб спілкування нації та засіб виділення її серед інших націй. Вона є історичною категорією, пов'язана зі становленням та розвитком нації. Національна мова складається з літературної мови і нелітературних форм спілкування (просторіч, жаргонів, діалектів та ін.).

Літературна мова – вища форма національної мови, що відзначається унормованістю, відшліфованістю, уніфікованістю, стандартизованістю, високою граматичною організацією, розвиненою системою стилів. Обслуговує різні сфери суспільного життя людей (державні, громадські,

політичні установи, науку, пресу, телебачення, освіту, театр, кіно, художню літературу, побут людей, ділове спілкування).

Літературна мова – це мова державних, громадських, політичних установ, організацій, навчальних закладів, науки, художньої літератури, ділового спілкування, театру, кіно, преси, телебачення.

Літературна мова існує у двох формах: усній і писемній. Усна форма характеризується використанням здебільшого простих за структурою речень, невеликим обсягом лексики, меншим дотриманням норм, невідтворюваністю, розрахованістю на слухове сприйняття, застосуванням міміки, жестів, інтонації, а писемна – складним синтаксисом, більш відшліфованим стилем, чіткішою диференціацією за сферами спілкування, вживанням інтернаціоналізмів, термінів, абстрактної лексики, нормативністю, монологічністю, розрахованістю на зорове сприйняття, відтворюваністю, фіксацією матеріалу в просторі й часі, здатністю трансформуватися в усну мову.

В Україні державною є українська мова. Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя; сприяє розвитку української нації, її традицій і культури. І це гарантує Конституція України.

Така важлива роль мови в суспільному житті нашої держави зобов'язує добре знати правила й закономірності її розвитку. Щоб оволодіти нормами сучасної літературної мови, треба глибоко вивчати її лексичний склад, фонетичну систему, граматичну будову і стилістичні властивості. Досконале знання мови є важливим показником розумового розвитку людини та її культурного рівня.

В умовах національного відродження українська мова набула особливої ваги. Вона стала вирішальним чинником самобутності талановитого, віками гнобленого українського народу, виразником інтелектуального і духовного життя.

Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України.

В Україні гарантується вільний розвиток, використання і захист російської, інших мов національних меншин України.

Держава сприяє вивченню мов міжнародного спілкування.

Застосування мов в Україні гарантується Конституцією України та визначається законом.

Історична довідка. Українська мова належить до індоєвропейської сім'ї мов. Крім індоєвропейської, відомі ще тюркська, монгольська, китайсько-тибетська, фінно-угорська, самодійська, семіто-хамітська, кавказька, тунгусоманьчжурська, аустронезійська, аустроазіатська, тайська та інші сім'ї мов. Індоєвропейська сім'я містить слов'янську, романську, германську, балтійську, кельтську, індійську, іранську, грецьку, вірменську, албанську, анатолійську, тохарську та інші групи мов. Слов'янська група складається зі східної підгрупи мов (українська, російська, білоруська), західної (польська, чеська, словацька, верхньолужицька, нижньолужицька) і південної (болгарська, македонська, сербська, хорватська, словенська). Усі слов'янські мови мають спільне джерело – праслов'янську мову, що існувала до V – VI ст. нашої ери. Доказом цього є наявність спільних рис у слов'янських мовах, наприклад: рука (укр.), rQka (пол.), ruka (серб.). Українська мова, на думку вченого-філолога Ю. Шевельова, постала з праслов'янської мови й формувалася майже тисячу років – з VI ст. до XVI ст.

Культура мовлення – це володіння літературними нормами на всіх мовних рівнях, в усній та писемній формах мовлення, вміння користуватися мовностилістичними засобами й прийомами відповідно до умов і цілей спілкування. Ознаками культури мовлення є правильність (дотримання в конкретну історичну епоху діючих правил, за допомогою яких створені норми), точність (відповідність вживаних слів їх мовним значенням), логічність 6 (володіння прийомами розумової діяльності, знання законів

логіки), змістовність (вміння продумувати тему й основну думку висловлювання, розкривати тему повністю), послідовність (вміння говорити зв'язно, логічно, не переходити з одного на інше), доречність (вибір мовних засобів відповідно до змісту та характеру повідомлення), виразність (добір мовних засобів, що викликають діяльність уяви), образність (вміння добирати висловлювання для емоційного впливу на слухачів), чистота (використання тільки літературних мовних засобів), багатство (вираження думки, певного граматичного значення різними способами і засобами) та інші.

Невід'ємною ознакою культури мовлення є нормативність.

Норма – це сукупність загальновизнаних мовних засобів, що вважаються правильними та зразковими на певному історичному етапі. Норма тісно пов'язана з поняттям правила. Однак норма – це не сукупність правил: правила відображають у свідомості реальні мовні норми. Нормативність мови виявляється на рівні орфоепії, акцентуації, лексики, морфології, синтаксису, орфографії, пунктуації, словотвору, стилістики. Норми не становлять абсолютно однакових сукупностей ознак, властивих функціонуванню одиниць відповідних мовних рівнів.

Характерною для літературної мови є варіантність норм. *Варіантність* – це здатність мовних одиниць різними формами передавати той самий зміст. Наприклад, на морфологічному рівні: буду писати і писатиму, вищий і більш високий.

Мовленнєва культура особистості великою мірою залежить від її зорієнтованості на основні риси бездоганного, зразкового мовлення. Щоб бути зразковим, мовлення має характеризуватися такими найважливішими ознаками:

— ***правильністю,*** тобто відповідати літературним нормам, що діють у мовній системі (орфоепічним, орфографічним, лексичним, морфологічним, синтаксичним, стилістичним, пунктуаційним);

— ***змістовністю,*** яка передбачає глибоке осмислення теми й головної думки висловлювання, докладне ознайомлення з наявною інформацією з цієї теми; різнобічне та повне розкриття теми, уникнення зайвого;

— ***послідовністю***, тобто логічністю та лаконічністю думок;

— ***багатством***, що передбачає використання різноманітних засобів вираження думок у межах відповідного стилю, уникнення невиправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень;

— ***точністю,*** яка великою мірою залежить від глибини знань та ерудиції особистості, а також від активного словникового запасу. Виражаючи власні думки, слід добирати слова, які найбільше відповідають висловлюваному змісту;

— ***виразністю,*** для досягнення якої слід виділяти найважливіші місця свого висловлювання й виражати власне ставлення до предмета мовлення;

— ***доречністю та доцільністю***, яка залежить насамперед від того, наскільки повно й глибоко людина оцінює ситуацію спілкування, інтереси, стан, настрій адресата. Крім цього, треба уникати того, що могло б уразити, викликати роздратування в співбесідника, і вказувати на помилки співрозмовників у тактовній формі.

Словники – це зібрання слів, розташованих у певному порядку (алфавітному, тематичному, гніздовому тощо). Словники є скарбницею народу, у них зберігаються знання і досвід багатьох поколінь, вони виконують *інформативну* та *нормативну* функції: є універсальними інформаційними джерелами для розуміння того чи іншого явища і дають консультацію щодо мовних норм.

Усі словники, залежно від змісту матеріалу і способу його опрацювання, поділяють на два типи: *енциклопедичні* і *філологічні.* Суттєва відмінність між ними полягає в характері матеріалу, який описують у словниковій статті:

об’єктом опису в енциклопедичному словнику є поняття, у філологічному – слово.

Енциклопедичні словники подають стислу характеристику предметів, явищ, історичних подій, видатних політичних діячів, провідних вчених, діячів культури, різних понять, що позначаються тими чи іншими словами. Вони включають до реєстру здебільшого тільки іменники та іменникові словосполучення, не дають власне мовних ознак реєстрових слів, широко наводять власні назви.

З-поміж енциклопедичних словників виділяють *загальні,* що розраховані на подання найширшої інформації, і *спеціальні (галузеві)* енциклопедії (медична, сільськогосподарська, педагогіка кібернетики тощо). Прикладами загальних енциклопедій є найбільша за обсягом сімнадцятитомна Українська радянська енциклопедія (УРЕ), видана протягом 1959-1965 рр. Друге дванадцятитомне видання згаданої енциклопедії вийшло українською і російською мовами у 1974-1985 рр. Таким є «Український радянський енциклопедичний словник» у трьох томах, що виходив двома виданнями – у 1966-1968 рр. та 1985-1987 рр.

Важливу роль виконують *галузеві (спеціальні)* енциклопедичні словники, що систематизують знання певної галузі науки, техніки, наприклад: «Енциклопедія кібернетики» в 2-ох томах, видана Головною редакцією УРБ 1973 р.; «Українська мова. Енциклопедія» (2000, 2004) – перше видання, в якому на основі досягнення сучасного мовознавства в досить повній, систематизованій і водночас стислій та доступній формі подано відомості про українську мову та українське мовознавство.

Якщо *енциклопедичні* словники дають усебічні знання про світ, то *лінгвістичні* заглиблюють у слово.

Лінгвістичні словники класифікують за способом подання матеріалу, за спрямованістю та призначенням. Словники можуть бути одно-, дво- і багатомовними.

У *лінгвістичних* словниках подається характеристика слова. Їх поділяють *на тлумачні, перекладні, історичні, орфографічні, орфоепічні, словники наголосів, іншомовних слів, термінологічні, синонімічні, фразеологічні, словники омонімів, антонімів, паронімів* і под.

Тлумачні словники пояснюють, розкривають значення слова та його відтінки, вказують на граматичні й стилістичні властивості, подають типові словосполучення і фразеологічні звороти з цим словом. Наприклад:

Словник української мови: в 11 т. Київ, 1970-1980. Т. 1-11. Це найбільший тлумачний словник в українській лексикографії. Він містить близько 135 тисяч слів. Укомплектував його колектив науковців Інституту мовознавства ім. О. Потебні Академії наук України на основі матеріалу з літературних, фольклорно-етнографічних та інших джерел.

Словники іншомовних слів є різновидом тлумачних, у них пояснюється значення слів, запозичених з інших мов. У словникових статтях вказується, з якої мови прийшло слово.

Термінологічні словники містять терміни певної галузі науки, техніки, мистецтва. Вони бувають *загальними, вузькоспеціальними* і под.

Орфографічні словники подають перелік слів, а також словоформи у їх нормативному написанні. Залежно від частини мови слово має певний граматичний коментар, додаткові граматичні форми змінюваних слів тощо.

Орфоепічні словники є довідниками з правильної літературної вимови і нормативного наголосу. У словниках цього типу слова або їх частини, вимова яких не збігається з написанням, подаються в транскрипції.

Перекладні словники бувають двомовні та багатомовні. Це один з найрозвиненіших напрямів словникарства.

Словники синонімів охоплюють групи слів, об’єднаних спільним значенням.

Словники омонімів реєструють і пояснюють значення слів, однакових за звучанням, але різних за значенням.

Словник антонімів подає групи слів, що мають протилежне значення.

Словник паронімів розкриває значення слів, близьких за звучанням, але різних за значенням.

Електронні словники й енциклопедії розробляють сьогодні як автономні й мережеві програмні продукти. Не викликає сумніву той факт, що електронні словники надають користувачеві безліч додаткових можливостей у порівнянні з друкарськими аналогами:

- по-перше, дозволяють зберігати великий обсяг інформації за рахунок використання гіперпосилань;

- по-друге, електронний словник має ефективну систему пошуку (повнотекстовий пошук, одночасний пошук у кількох словниках, швидкість пошуку);

- по-третє, в електронних словниках можуть застосовувати засоби мультимедіа: озвучування заголовних слів, уведення ілюстративного матеріалу з фотографіями, анімацією, відео фрагментами;

- по-четверте, можливість використання словників у локальній і глобальній мережах;

- по-п’яте, значне заощадження часу й матеріальних ресурсів у процесі створення комп’ютерних словників.

Особливості роботи з онлайн-словниками

1. http://slovopedia.org.ua (Онлайн-словники серії «Словопедія»).

«Словопедія» пропонує серію словників української мови:

- Орфографічний словник української мови
- Фразеологічний словник української мови
- Українсько-російський словник
- Словник синонімів
- Словник іншомовних слів
- Словник англіцизмів
- Літературне слововживання

- Стилістичні терміни та ін.

2. http://www.slovnyk.net (СЛОВНИК.net)

Словник.net – найповніший і найактуальніший універсальний тлумачний словник української мови в мережі. Він містить понад 220 000 словникових статей та понад 20 000 фразеологізмів. У ньому широко представлено економічні, юридичні, медичні, літературні, будівельні, історичні, лінгвістичні, музичні, кулінарні та інші терміни, активна лексика української літературної мови, номенклатурні та складноскорочені слова, слова історичного фонду, найбільш відомі у вжитку слова, пов'язані з релігійними та філософськими поняттями, найуживаніші архаїзми, лексичні діалектизми та неологізми і запозичені іншомовні слова, що з'явилися протягом останніх років.

Словник.net містить також словоформи для більше ніж 260 000 слів.

Словник.net може знаходити більшість слів за будь-якою їх словоформою. Але не для всіх слів вони є в базі. Якщо не вдається знайти якесь слово, потрібно спробувати наступне:

1. Іменник увести в називному відмінку однини, крім таких іменників, які взагалі не мають однини, або ж уживаються переважно у множині.

2. Прикметник увести в називному відмінку чоловічого роду в повній формі.

3. Дієслово ввести в теперішньому часі або в неозначеній формі.

4. Займенник увести в називному відмінку.

5. Числівник увести в називному відмінку.

Для пошуку фразеологічного виразу (позначається **) треба вводити його основне слово (змістову серцевину). Напр. *Комендантська година* знаходиться у статті *година*.

Натиснувши лівою клавішею миші на слово, ви отримаєте значення (тлумачення) цього слова.

Літери, які знаходяться під наголосом, виділяються червоним кольором.

Для покращення результатів пошуку спочатку потрібно ознайомитися з розділом "Як користуватися пошуком?".

Кожна національна літературна мова характеризується наявністю сталих норм, тобто сукупністю мовних засобів, що відповідають системі мови й сприймаються її носіями як зразок суспільного спілкування на певному історичному етапі.

6.2. Норми сучасної української літературної мови. Мовні новації

Сучасна українська мова – мова нормована. Нормативність як найважливіша ознака літературної мови виявляється в тому, що склад словника в ній дібраний із загальної скарбниці національної мови, значення й уживання слів, вимова, правопис й утворення граматичних форм підпорядковуються загальноприйнятому зразку.

Норма – це об'єктивно вироблені, загальновизнані й загальноприйняті мовні засоби і правила їх використання (словозміни, словотворення й утворення речень) у певний період розвитку літературної мови, що розглядаються як зразок для мовлення всіх, хто користується цією мовою.

Мовні норми – сукупність найбільш традиційних реалізацій мовної системи, повторюваних, відібраних і закріплених у процесі спільної комунікації.

Норми української літературної мови – це сукупність загальноприйнятих правил, які регулюють правильне використання мови в усній та писемній формі. Ці норми охоплюють різні аспекти мови, включаючи вимову, правопис, граматику, лексику та стиль.

Мовлення людини ян представника соціуму загалом чи знавця конкретної професії зокрема тоді можна буде назвати культурним, коли дібрані мовно-виражальні засоби відповідатимуть меті й ситуації спілкування, коли мовець буде говорити і писати правильно. А це неможливо без опанування чинних мовних норм.

Нормі літературної мови притаманні такі особливості: відносна стійкість, поширеність, загальновживаність, обов'язковість для всіх носіїв мови. Норми не створюються штучно: вони відбивають закономірні процеси і явища, що відбуваються в мові й підтримуються мовленнєвою практикою.

У мовленні важливо дотримуватися таких норм:

- орфоепічних: правильна вимова голосних і приголосних звуків у питомо українських словах, правильна вимова запозичених слів, а також окремих граматичних форм слів різного походження;

- акцентуаційних: правильне наголошування загальновживаної та термінологічної лексики;

- орфографічних: правильне написання слів та їхніх частин;

- лексичних: правильне використання слів відповідно до Їхнього лексичного значення, їх сполучувальних властивостей;

- фразеологічних: правильне трактування значення фразеологізмів та їх доречне вживання;

- морфологічних: правила утворення граматичних форм різних частин мови;

-синтаксичних: дотримання порядку слів у реченні, узгодження його складових частин;

- пунктуаційних: правильне вживання розділових знаків у простому і складному реченні;

- стилістичних: правила використання мовних засобів відповідно до обраного стилю.

Норми допомагають літературній мові зберігати цілісність і загальноприйнятість, а також допомагають виконати їй свою основну функцію – культурну.

Норми надають мові характеру впорядкованості й загальної обов'язковості. Основними ознаками мовної норми є традиційність, гнучка

стабільність, сформована змінами культурно-історичних умов розвитку літературної мови, та варіативності (табл. 6.2.1)

Таблиця 6.2.1

Розрізняють такі норми української літературної мови:

Назви норм	**Що регулюють норми**	**Приклади**
Орфоепічні	Правильну вимову звуків та звукосполучень	[с/м'ійес':а], не можна [с'м'ійешс'а], [час], а не [ч'ас]
Акцентуаційні	Правильне наголошування слів	*ви'падок*, не можна *випа'док;*
Орфографічні	Правила написання слів та їх частин	*Динаміка*, не можна *денаміка*, *Руссо*, а не *Русо*.
Лексичні	Використання слів відповідно до їх лексичного значення	*Рятувальник*, не можна *рятівник*, якщо йдеться про професію); *індукційний*, не можна *індуктивний*(якщо йдеться про струм)
Словотвірні	Установлюють закономірності утворення нових слів за наявними в мові словотвірними моделями	*Гардеробниця*, не можна *гардеробщиця*
Граматичні	Правильне вживання граматичних форм слів, усталену побудову словосполучень та речень	*Найперший*, не можна *самий перший*. *Він віддав дівчині цю дивовижну гірську квітку, яку можна бачити лише в Карпатах.* Не можна*: Він віддав цю дивовижну гірську квітку дівчині, яку можна бачити лише в Карпатах*
Пунктуаційні	Уживання розділових знаків	*Але. на жаль, у постанові жодним словом не згадано про самотніх людей похилого віку.* Не можна: *Але на жаль у постанові жодним словом не згадано про самотніх людей похилого віку.*
Стилістичні	Доцільність уживання мовних засобів у конкретних стилях мови	*У зв'язку з тим, що...* не можна *бо...* в офіційно-діловому стилі. *Море глибиною,* не можна *глибоченне море* в науковому стилі.

Орфоепічні норми регламентують правила вимови звуків, звукосполучень та граматичних форм слів. Українській мові властива милозвучність (евфонія), яка виявляється в плавності, мелодійності, інтонаційній виразності мовлення.

Акцентуаційні норми визначають правильне наголошування слів

Система наголосів в українській мові доволі складна. Наголоси сучасної української літературної мови склалися історично на основі вимови, властивої середньонаддніпрянським говорам. Кожне самостійне слово має наголос. Службові частини мови, як правило, не мають наголосу. Вони приєднуються до самостійних, утворюючи разом з ними так зване фонетичне слово, наприклад: *думай же, ходив би, я і ти.*

Багатоскладові слова, а особливо складні, крім основного наголосу можуть мати ще й додатковий (і не один), що характеризується меншою силою. Він також позначається за потреби спеціальним значком, наприклад: *військ`овозобов'я´заний, `аерофотозніма´ння.*

Деякі складні слова (що пишуться через дефіс) мають два головні наголоси, наприклад: *воє´нно-стратегі´чний.* В українській мові наголос вільний, різномісцевий і рухомий, тобто він може падати на будь-який склад слова і змінювати своє місце у формах того самого слова: *діло, робота, молода, випереджати, перепідготовка, перекваліфікація.*

Нормативне наголошування є необхідною ознакою культурного й грамотного мовлення. Перевірити наголошування слів та їхніх форм можна за орфоепічними й орфографічними словниками, а також за спеціальними словниками наголосів.

Орфографічні норми встановлюють одноманітність написання слів відповідно до усталених правил**.** Вони визначають правила написання слів разом, окремо, через дефіс; уживання великої і малої літери; способи переносу слів з одного рядка в інший; уживання апострофа; правила написання слів іншомовного походження тощо.

Пунктуаційні норми регулюють уживання розділових знаків : крапки, знака питання, знака оклику, крапок, коми, крапки з комою, двокрапки, тире, дужок, лапок тощо.

Лексичні норми – правила вживання слів відповідно до їх лексичного значення.

Лексика – це сукупність усіх слів, уживаних у мові.

Лексикологія – наука, що вивчає лексичний склад мови.

Словниковий запас – це масив слів, які розуміє й уживає людина.

Слово (лексема) – основна одиниця мови, яку використовують для найменування предметів, явищ, процесів навколишньої дійсності. Кожне слово має лексичне значення – узагальнене відображення основних ознак предмета, явища, відношення у свідомості людини.

Лексика української мови складається зі слів корінних (90%) і запозичених. Питання про використання слів іншомовного походження в українській мові є складним і вирішується неоднозначно. Уживання необхідних запозичених слів не вважають негативним явищем, проте надмірне, неправильне або невиправдане їх застосування однозначно визнається негативно.

Добір слів іншомовного походження часто диктують обставини. Серед них є випадки, коли не можна точно перекласти слово українською мовою, наприклад, загальноприйняті терміни: *аванс, бланк, діагенез, інтрада (муз.).*

Використовуючи запозичену лексику, варто послуговуватись такими правилами:

1. Не вживати слів іншомовного походження, якщо вони мають український відповідник (не в термінологічному значенні):

- *аргумент – підстава, мотив, обґрунтування, доказ;*
- *компенсація – відшкодування, оплата, покриття;*
- *пріоритет – перевага, першість, переважне право;*
- *ідентичний – тотожний, рівнозначний, однаковий.*

2. Уживати запозичені слова правильно, відповідно до значення.

3. Використовуючи іншомовні слова, слід пам’ятати, що вони повинні бути зрозумілими для тих, хто їх сприймає.

4. Не вживати в одному контексті й запозичене слово, й український відповідник – зупинити вибір на одному з них.

Синоніми **–** це слова, різні за звучанням, але близькі за значенням: *стандартний, шаблонний, стереотипний.* За ознакою тотожності, повного збігу лексичних значень можна виокремити абсолютні синоніми: *іспит – екзамен.* Існують також контекстуальні синоніми: *адвокат – захисник – оборонець.*

Антонімами називають слова**,** що належать до тієї самої частини мови і мають протилежні значення, напр.: *високий – низький, далекий – близький, старт – фініш, радість – горе, зав’язати – розв’язати, завжди – ніколи.*

Омоніми – це слова, що вимовляються й пишуться однаково, але не мають нічого спільного у властивих їм значеннях. Напр.: *дід-1* (батьків або материн батько; чоловік похилого віку), *дід-2* (будяк, Carduus L.; осот, Cirsium L.), *дід-3* (сніп соломи або очерету, зв’язаний так, що половина верхівок з одного боку, а половина – з іншого; сніп, що стоїть на почесному місці в хаті), *дід-4* (їжа з пшона та борошна), *дід-5* (назва танцю).

Паронімами називають слова**,** близькі за звучанням, але різні за значенням і написанням: *обумовлювати* (ставити в залежність від певних умов; заздалегідь установлювати, зазначати) – *зумовлювати* (ставати причиною чогось).

*Словотвірні норми встановлюють закономірності утворення нових слів за наявними в мові словотвірними моделями***.** Часто в усному мовленні спостерігаємо відхилення від норм українського словотворення під впливом російських відповідних лексем. Однак треба пам’ятати, що в кожній мові діють свої закони й багато слів, які мають спільний корінь в інших слов’янських мовах, можуть відрізнятися префіксами, суфіксами: *заплатити*

(рос. *уплатить*); *закрійник* (рос. *закройщик*).

Стилістичні норми – правила вживання слів, граматичних форм і синтаксичних конструкцій у текстах різних стилів. До стилістичного відхилення призводить, наприклад, використання розмовних слів *мама, тато, завітати* замість стилістично нейтральних *мати, батько, прийти* в офіційно-ділових документах.

Стилістичні норми регулюють:

а) відбір мовних засобів (чи відповідає мовна одиниця певному стилю);

б) сполучуваність між собою цих засобів;

в) співвідношення та частотність міжстильових і стилістично маркованих елементів.

Стилістичні помилки, за Ю. Арешенковим, є одним із різновидів мовленнєвих помилок – порушень правил, норм і традицій у слововживанні, творенні граматичних форм, побудові синтаксичних конструкцій, а також порушень вимог стилістики й культури мовлення.

Стилістичні помилки виникають унаслідок порушення мовцями трьох основних критеріїв – семантичного, функційного й естетичного. Відповідно до цього вони можуть бути об’єднані в групи.

1. Порушення семантичного критерію

1.1. Неправильна лексична сполучуваність слів: *надавати (завдавати) прикрощів.*

1.2. Порушення смислового поєднання одиниць: *Ми зустрілись на дискотеці, а розстались восени.*

1.3. Змішування паронімів: *Абонементна(абонентна) скринька.*

1.4. Уживання слів у невластивому значенні: *Бесараби є прототипами (антогоністами) Синиці.*

1.5. Уживання зайвих слів (плеоназм): *Передній фасад будинку.*

1.6. Уживання поряд спільнокореневих слів (тавтологія): *Зробити (виконати) велику роботу.*

1.7. Об’єднання на правах однорідних членів слів різного обсягу: *Любити різні фрукти й груші.*

1.8. Об’єднання на правах однорідних членів слів різних частин мови: *Любити музику і малювати.*

1.9. Неправильний порядок слів: *Цікава поїздка на острови туристів> Цікава поїздка туристів на острови.*

2. Порушення функційного критерію

2.1. Невластиве вживання просторічних слів і діалектизмів: *Організація дозвілля нашому керівництву по цимбалах.*

2.2. Невиправдане вживання книжної лексики: *Покупець запропонував знизити ціну.*

2.3. Лексичні анахронізми: *Богун одержав директиву (наказ) відступити.*

2.4. Невідповідність стилістичного забарвлення слова змістові фрази: *На блідій фізіономії чорніли брови.*

3. Порушення естетичного критерію

3.1. Мовні штампи: *З повною відповідальністю поставитися до назрілих питань.*

3.2. Штучна експресивність: *Українська мова – гілка червоної калини.*

3.3. Немилозвучність висловлювання внаслідок нагромадження однакових звуків (какофонія): *Часто втрачати почуття часу.*

3.4. Нагромадження слів однієї частини мови*: Розв’язання питання підвищення ефективності навчання.*

3.5. Одноманітність у побудові речень.

3.6. Невдала довжина фраз.

22 травня 2019 року Кабінет Міністрів України прийняв постанову № 437 «Питання українського правопису», якою схвалив нову редакцію «Українського правопису». Документ підготувала спеціальна Українська національна комісія з питань правопису, до якої увійшли провідні мовознавці

НАНУ та національних університетів з різних регіонів України. Протягом серпня–вересня 2018 року пройшло громадське обговорення пропонованих змін, під час якого надійшло понад 3 тис. пропозицій.

3 червня 2019 року фінальний текст нової редакції «Українського правопису» було опубліковано на офіційних сайтах Міністерства освіти і науки і Національної академії наук. З цього моменту рекомендовано застосовувати норми та правила нової редакції Правопису в усіх сферах суспільного життя, зокрема в офіційно-діловому стилі мовлення. Водночас розробляється план імплементації нової редакції «Українського правопису»; цим документом передбачено терміни та етапи впровадження змін в освітній процес. Зокрема, до навчальних планів і програм закладів середньої освіти усі новації правописної системи потраплятимуть упродовж 5 років; такий самий термін передбачено і для того, щоби зміни у правописі потрапили і до тестів ЗНО з української мови та літератури. Що ж стосується закладів вищої освіти, то, на наше глибоке переконання, вивчення всіх новацій, правописних у тому числі, має відбуватися відразу після їх затвердження і опублікування на офіційних сайтах.

Загалом будь-який правопис має три підсистеми:

1) графічну (алфавіт);

2) орфографічну (закономірності поєднання букв алфавіту для передавання на письмі звукового образу мови);

3) пунктуаційну (розділові знаки, що передають змістове та інтонаційне членування мовлення). Новий правописний кодекс стосується тільки орфографії.

Мовні норми

Для уникнення (чи зменшення) помилок у писемному діловому мовленні зупинимося на дотриманні вимог правопису. Зауважимо, що 22 травня 2019 року Кабінет Міністрів ухвалив нову редакцію українського правопису. А в грудні 2019 року презентували паперовий примірник від

академічного видавництва «Наукова думка» – єдине його офіційне видання. Відтак, уже пройшов перехідний період, коли протягом п’яти років використання старої редакції правопису не було помилкою. Проте з 22 травня 2024 р. перехідний період завершився, і сьогодні треба керуватися «Українським правописом» тільки за новою редакцією.

Зміни в правописі умовно можна розподілити на дві групи: перша – безваріантні зміни (ті, яких необхідно чітко дотримуватися), а друга – варіантні (паралельне вживання).

Усі запропоновані зміни можна умовно поділити на 2 групи:

1) справжні зміни в написанні слів (без варіантів) і

2) варіантні доповнення до чинної норми (збережено старий і запропоновано новий варіант написання слова).

1. До першої групи (власне змін) можна віднести правила, що значно зменшують кількість слів, які раніше писали з дефісом. По-перше, це стосується слів із першим компонентом **пів**: *пів року, пів країни, пів ящика*, *пів Києва, пів Європи*. Однак слова, у яких компонент **пів** не має значення «половина чогось», пишуться разом: *півкуля, півострів, півзахисник*, *півмісяць*.

По-друге, разом без дефісу пишемо слова з першим іншомовним компонентом **віце-, екс-, лейб-, обер-, штабс-, унтер-, міні-, міді-, максі-, топ-, флеш-, веб-, мас-, преміум**-, **прес-**: *ексміністр, віцеконсул, лейбгвардієць, оберлейтенант, штабскапітан, унтерофіцер, контрадмірал, мінімаркет, мідіспідниця, максіформат, топменеджер, флешінтерв’ю, вебкамера, масмедіа, преміумклас, пресконференція* (за попереднім правописом слова з цими компонентами рекомендовано було писати через дефіс).

Певних змін зазнав правопис окремих слів: *проєкт, проєкція, фоє, Дікенс, моко, Мароко, священник, Святвечір.*

По-різному запропоновано писати назви товарних знаків, марок виробів. З великої літери: *Автомобілі «Жигулі» виробляли з 1970 по 2014 рік.* Але якщо таке слово вживається як загальна назва, то з малої: *Він приїхав на новому блискучому «фольксвагені».*

Назви, пов'язані з релігією, писали і пишемо з великої літери. Але в усталених словосполученнях розмовного мовлення, де слова **Бог, Господь** та ін. не вживаються як їх найменування, їх пишемо з малої літери: *бог зна що, господь з тобою, їй-богу, господи боже мій, дай боже, боже збав* тощо.

Також, серед змін, що належать до першої групи, можна навести такі:

- пишеться **є** замість **е** в словах: *проєкт, проєктор, проєкція* тощо;
- не пишемо **й** (відповідно до вимови іншомовного слова з **й** у складі буквосполучень передаємо буквами **я, ю, є, ї:** *конвеєр,плеєр, феєрверк, флаєр, фоє, єті, Ісая, Гоя, Єйтс, Каєнна, Маєр, Рамбує, Савоя, Соєр, Хаям, Хеєрдал, Феєрбах*;
- уживання з двома -**нн**: *священник* (було *священик*);
- пишемо з однією **к** (буквосполучення **ck**, що в англійській, німецькій, шведській та деяких інших мовах передає звук **[k]**, відтворюємо українською буквою **к (без подвоєння)***: Бекі, Брокес, Брюкнер, Букінгем, Дікенс, Дікінсон, Джексон, Ламарк, Рудбек, Текерей, Шерлок, Штокманн*. Подвоєння **кк** зберігаємо у власних назвах кельтського походження, де формант **Мас, Мс** поєднується з основою, що починається на **[k]**, коли це одне слово: *Маккартні, Маккензі, Маккенна, Маккінлі*, а також у загальних назвах, утворених від таких власних назв: *маккартизм* і т. ін.;
- унесено доповнення щодо написання слів **разом** із першими часто вживаними іншомовними частинами на голосний і приголосний: **абро-, авіа-, авто- ('само', 'автоматичний'), агро-, аеро-, аква-, алко-, арт-, астро-, аудіо-, біо-, боди-, боді- (перед голосним), веб-, геліо-, гео-, гідро-, дендро-, екзо-, еко-, економ-, етно-, євро-, зоо-, ізо-, кібер-, мета-, метео-, моно-, мото-, нарко-, нео-, онко-, палео-, пан-, пара-, поп-, прес-, псевдо-, смарт-,**

соціо-, теле-, фіто-, фолк- (фольк-), фоно- та ін.: *артринок, бодіарт, бодибілдинг, вебресурс, вебсайт, вебсторінка, економклас, екопродукти, кроскультурний, масмедіа, медіакритика, медіаклуб, медіажанр, панамериканський, попгурт, попмузика, пресзала, пресклуб, пресконференція, смартгодинник, смарткарта та ін.* Якщо іншомовні частини приєднані до власної назви або абревіатури, то між ними ставимо дефіс: *пан-Європа, псевдоФауст; веб-API, псевдо-ФОП*;

- написання разом слів із першою іншомовною частиною, що визначає кількісний вияв чого-небудь (вищий від звичайного, дуже високий, слабкий, швидкий та ін.): ***архі-, архи-, бліц-, гіпер-, екстра-, макро-, максі-, міді-, мікро-, міні-, мульти-, нано-, полі-, преміум-, супер-, топ-, ультра-, флеш-*** : *бліцопитування, мінісукня, мініспідниця, мікрохвилі, нанотехнології, преміумклас, топмодель, топменеджер, мінідиск, екстраклас, флешінтерв'ю, вебсайт, мультимільйонер, контрудар, попмузика, пресконференція*. Якщо такі іншомовні частини приєднані до власної назви або абревіатури, то їх пишемо з дефісом: *Супер-Шмідт, мікро-ЕОМ, міні-ПК, флеш-BIOS.*

Звертаємо увагу, що за чинним правописом частина **топ- із числівниками не поєднувана**. Тобто написання на кшталт «топ-100», «топ-десять» тощо – порушення правопису! Для передачі поняття чогось найпершого (чи найостаннішого), найважливішого, чільного, провідного або найгіршого багата українська мова має досить засобів, і не варто збіднювати її до одного-єдиного способу, ще й чужого;

- написання слів разом з першою іншомовною частиною **анти-, віце-, екс-, контр-, лейб-, обер-, штабс-, унтер-:** *антивірус; віцеконсул, віцепрем'єр; ексміністр, екпрезидент, екпрем'єр-міністр, ексчемпіонка; контрадмірал, контрудар; лейбгвардієць, лейбмедик; оберлейтенант, обермайстер, оберофіцер, оберпрокурор; штабскапітан; унтерофіцер.* Із власними назвами та абревіатурами частини **анти-, екс-** пишемо з дефісом: *«Анти-Дюринг»; екс-Югославія; анти-АВН, екс-НДР*;

- назви сайтів, мереж, пошукових систем тощо без родового слова пишемо з малої букви *(гугл)*; назви з родовим словом пишемо з великої букви та в лапках (*пошукова система «Гугл», енциклопедія «Вікіпедія», мережа «Фейсбук», системи обміну повідомленнями «Вайбер», «Телеграм»*); найменування сайтів, ужиті як назви юридичних осіб, пишемо з великої букви та без лапок (*РНБО ввела санкції проти Яндексу*).

- крапку не ставимо: у графічних скороченнях, утворених стягненням звукового складу слова: *грн* (гривня), *крб* (карбованець), *млн* (мільйон), *млрд* (мільярд) і под., на відміну від скорочень, утворених усіченням складу слова, де крапку ставимо: дол. (долар), тис. (тисяча) і под. (згідно з нормами чинного державного стандарту України «Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила»;

- змінено написання з частиною -пів. Зокрема, невідмінюваний числівник **пів** зі значенням **‘половина’** з наступним іменником – загальною та власною назвою у формі родового відмінка однини **пишемо окремо**: *пів аркуша, пів відра, пів години, пів літра, пів міста, пів огірка, пів острова, пів яблука, пів ящика, пів ями; пів Європи, пів Києва, пів України.* Якщо ж **-пів** з наступним іменником у формі називного відмінка становить єдине поняття і не виражає значення половини, то їх **пишемо разом**: *піваркуш, південь, півзахист, півколо, півкуля, півмісяць, півоберт, півовал, півострів*;

- слова з елементами **дво-** / **двох-**, **три-** / **трьох-**, **чотири-** / **чотирьох-** пишуться таким чином: пишемо **двох-, трьох-, чотирьох-,** якщо наступна частина є числівником чи співвідносним іменником: ***двохсотий, трьохтисячний, чотирьохмільйонний, чотирьохмільярдний; двохсотріччя, трьохсотріччя, чотирьохсотріччя;*** і **дво-, три-, чотири-** в усіх інших випадках, зокрема: **двоактний**, **двоокис**, **двоокисень**, **двооксид**, **двоопуклий**, **двоосьовий**, **триатомний**, **триокисень**, **чотириосьовий**. У попередній редакції правопису в першому з цих випадків припускалося і **двох-**

, трьох-, чотирьох-; натомість тільки ці форми на **-ох-** вимагалися в разі, якщо наступна частина слова розпочиналася на голосний **а, о** ;

- **с**лова **«ви», «ваш»** тощо завжди пишемо з малої літери, якщо тільки це не лист із персональним зверненням до однієї особи з виявом особливої ввічливості;

- слово **госпіс** тепер пишемо з **г** на початку (раніше було *хоспіс*); при цьому інші схожі запозичені слова залишилися через **х**;

- в імені **Ігор** змінений **кличний відмінок**: **Ігорю** (раніше було *Ігоре*). Також форма **по батькові** від цього імені тепер подається як **Ігорьович** (раніше була Ігорович);

- для імені **Олег** установлено форму **кличного** відмінка – **Олеже**, що раніше вважалася неправильною формою, але як варіант залишена і стара форма – **Олегу**;

- із невідмінюваних іменників іншомовного походження перевели до **відмінюваних** слово **ситро**, додавши його до відмінюваного й раніше пальта;

- разом пишемо іменник **Святвечір.**

2. Другу групу (варіантне написання і вимова) правописних новацій становлять насамперед слова іншомовного походження. Так, у прізвищах та іменах людей допускається передавання звука [**g**] двома способами: буквою **г** (*Вергілій, Гегель, Гуллівер*) та буквою **ґ** (*Верґілій*).

У словах, що походять із давньогрецької та латинської мов, буквосполучення **au** звичайно передається як **ав**: *автор, автомобіль, лавра*, *Павло*. У тих словах, де традиційно звучить **ау**, тепер допускаються варіанти з **ав**: *аудиторія і авдиторія, лауреат і лавреат, пауза і павза, фауна і фавна.*

Буквосполучення **th** у словах грецького походження передаємо звичайно буквою **т**: *антропологія, аптека, католик, театр, теорія, ритм.* А в тих словах, де узвичаїлася традиція вимови і написання з **ф**, тепер можливі два варіанти: *ефір і етер, міф і міт, кафедра і катедра, логарифм і логаритм*.

Іменники ІІІ відміни на –ть після приголосного, а також слова *кров, любов, осінь, сіль, Русь, Білорусь* у родовому відмінку однини (кого? чого?) можуть мати варіантні закінчення **–і** та **–и**: *радості і радости, незалежності і незалежности, честі і чести, любові і любови, осені і осени, Русі і Руси.*

У новому правописі з'явилася стаття, що регламентує правильне написання різних сайтів і ресурсів. Назви сайтів без родового слова пишемо з малої літери (*твітер, ґуґл*); назви сайтів з родовим словом пишемо з великої літери і в лапках (*мережа «Фейсбук», ресурс «Вікіпедія»)*; назви сайтів, вжиті як назви юридичних осіб, пишемо з великої літери (*РНБО ввела санкції проти Яндекса).*

Окремо варто зазначити, що в новій редакції правопису з'явився спеціальний параграф, що має безпосередній стосунок до проблеми гендерної рівності в нашій країні. Ідеться про активне утворення і вживання так званих фемінітивів**,** тобто назв жінок за їх професійними, освітніми, посадовими ознаками, сферою діяльності тощо. У цьому параграфі детально розписано, якими суфіксами можна послуговуватися для утворення таких слів. Тобто поряд з уже звичними для нас словами *вчителька, вихователька, касирка*, *прибиральниця,* запропоновано активно вживати й інші лексеми: *юристка, дикторка, директорка, завідувачка, філологиня, критикеса, мисткиня* тощо. Ці слова не мають обмеженого розмовним стилем уживання, їх можна застосовувати і в офіційних документах як варіанти до узвичаєних чоловічих форм.

Дотримання мовних норм свідчить про загальну та професійну культуру фахівців будь-якої галузі діяльності. Дотримання ж мовних норм фахівцями в управлінській діяльності відіграє провідну роль та слугує показником високого професіоналізму.

6.3. Стилі сучасної української літературної мови у професійному спілкуванні

Стильові різновиди української мови

Стилі сучасної української літературної мови. Стильові риси і мовні засоби, функція, сфера спілкування та жанри реалізації

Стиль (від латин. Stilus - паличка для письма).

Стиль літературної мови – різновид мови (її функціональна підсистема), що характеризується відбором таких засобів із багатоманітних мовних ресурсів, які найліпше відповідають завданням спілкування між людьми в даних умовах. Це своєрідне мистецтво добору й ефективного використання системи мовних засобів із певною метою в конкретних умовах й обставинах. Д. Свіфт влучно зауважив, що стиль - це власне слова на власному місці.

Кожний стиль має:

— сферу поширення і вживання (коло мовців);

— функціональне призначення (регулювання стосунків, повідомлення, вплив, спілкування тощо);

— характерні ознаки (форма та спосіб викладу);

— система мовних засобів і стилістичних норм (лексику, фразеологію, граматичні форми, типи речень тощо).

Ці складові конкретизують, оберігають, певною, мірою обмежують, унормовують кожний стиль і роблять його досить стійким різновидом літературної мови. Оскільки стилістична норма є частиною літературної, вони не забезпечує останню, а лише використовує слова чи форми в певному стилі чи з певним стилістичним значенням.

Наприклад, слова акт, договір, наказ, протокол, угода є нормативними для офіційно-ділового стилю, хоча в інших стилях вони також можуть нести забарвлення офіційності, якщо їх використання буде стилістично виправдане.

Досконале знання специфіка кожного стилю, його різновидів, особливостей - надійна запорука успіхів у будь-якій сфері спілкування.

Термін «стиль мовлення» слід розглядати як спосіб функціонування певних мовних явищ. Розрізнення стилів залежить безпосередньо від основних функцій мови – спілкування, повідомлення і діяння. впливу.

Високорозвинута сучасна літературна українська мова має розгалужену системі стилів, серед яких: розмовний, художній, науковий, публіцистичний, епістолярний, офіційно-діловий та конфесійний.

Для виділення стилів мовлення важливе значення мають форми мови - усна й писемна, розмовна і книжна. Усі стилі мають усну й писемну форми, хоча усна форма більш притаманні розмовному стилю, а інша - переважно писемна. Оскільки останні сформувалися н книжній основі їх називають книжними.

Структура текстів різних стилів неоднакова, якщо для розмовного стилю характерний діалог (полілог) то для інших - переважно монолог.

Відрізняються стилі мовлення й багатьма іншими ознаками. Але спільним для них є те, що вони - різновиди однієї мови, представляють усе багатство їх виражальних засобів і виконують важливі функції в житті суспільства - забезпечують спілкування в різних його сферах і галузях.

У межах кожного функціонального стилю сформувалися свої різновиди - підстилі - для точнішого й доцільнішого відображення певних видів спілкування та вирішення конкретних завдань.

Поряд із функціональними стилями, ураховуючи характер експресивності мовних елементів, виділяються також урочистий, офіційний, фамільярний, інтимно-ласкавий, гумористичний, сатиричний та ін.

Розмовний стиль

Сфера використання – усне повсякденне спілкування в побутів, у сім'ї, на виробництві.

Основне призначення – бути засобом впливу й невимушеного спілкування, жвавого обміну думками, судженнями, оцінками, почуттями, з'ясування виробничих і побутових стосунків.

Слід відрізняти неформальне й формальне спілкування.

Перше – нерегламентоване, його мета й характер значною мірою визначаються особистими (суб'єктивними) стосунками мовців.

Друге – обумовлене соціальними функціями мовців, отже, регламентоване за формою і змістом.

Якщо звичайне спілкування попередньо не планується, не визначаються мета його і зміст, то ділові контакти передбачають їх попередню ретельну підготовку, визначення змісту, мети, прогнозування, можливих висновків, результатів.

У повсякденній розмові мовці можуть торкатися різних, часток не пов'язаних між собою тем, отже, їхнє спілкування носить частіше довільний інформативний характер.

Ділова ж мова, як правило, не виходить за межі визначеної теми, має конструктивний характер і підпорядкована розв'язанню конкретних завдань, досягненню заздалегідь визначеної мети.

Основні ознаки:

— безпосередня участь у спілкування;

— усна форма спілкування;

— неофіційність стосунків між мовцями (неформальне);

— невимушеність спілкування;

— непідготовленість до спілкування (неформальне);

— використання несловесних засобів (логічних наголосів, тембру, пауз, інтонації);

— використання позамовних чинників (ситуація, поза, руки, жести, міміка);

— емоційні реакції;

— потенційна можливість відразу уточнити незрозуміле, акцентувати головне.

Основні мовні засоби:

— емоційно-експресивна лексика (метафори, порівняння, синоніми та ін.);

— суфікси суб'єктивної оцінки (зменшено-пестливого забарвлення, зниженості);

— прості, переважно короткі речення (неповні, обірвані, односкладові);

— часте використовування різних займенників, дієслів із двома префіксами (поп-, пона-, поза-);

— фразеологізми, фальклоризми, діалектизми, просторічна лексика, скорочені слова, вигуки й т. д.);

— заміна термінів розмовними словами (електропоїзд - електричка, бетонна дорога - бетонка.

Типові форми мовлення – усні діалоги та полілоги.

Норми розмовного стилю встановлюються не граматиками, як у книжних стилях, а звичаєм, національною традицією - їх відчуває і спонтанно обирає кожен мовець.

Жанри реалізації – бесіда, лист

Художній стиль

Цей найбільший і найпотужніший стиль української мови можна розглядати як узагальнення й поєднання всіх стилів, оскільки письменники органічно вплітають ті чи інші стилі до своїх творів для надання їм більшої переконливості та достовірності в зображенні подій.

Художній стиль широко використовується у творчій діяльності, різних видах мистецтва, у культурі й освіті.

Як у всіх зазначених сферах, так і в белетристиці (красному письменстві - художній літературі) це стиль покликаний крім інформаційної функції

найсуттєвішу - естетичну: впливати засобами художнього слова через систему образів на розум, почуття та волю читачів, формувати ідейні переконання, моральні якості й естетичні смаки.

Основні ознаки:

— найхарактерніша ознака художнього відтворення дійсності - образність (образ - персонаж, образ колектив, образ - символ, словесний образ, зоровий образ);

— поетичний живопис словом навіть прозових і драматичних творів;

— естетика мовлення, призначення якої - викликати в читача почуття прекрасного;

— експресія як інтенсивність вираження (урочисте, піднесене, увічливе, пестливе, лагідне, схвальне, фамільярне, жартівливе, іронічне, зневажливе, грубе та ін.);

— зображуваність (тропи, епітети порівняння, метафори, алегорії, гіперболи, перифрази, тощо; віршова форма, поетичні фігури); конкретно-чуттєве живописання дійсності;

— відсутня певна регламентація використання засобів, про які йтиметься далі, та способів їх поєднання, відсутні будь-які приписи;

— визначальним є суб'єктивізм розуміння та відображення (індивідуальне світобачення, світовідчуття і, відповідно, світовідтворення автора спрямоване на індивідуальне світосприйняття та інтелект читача).

Основні мовні засоби:

— наявність усього багатства найрізноманітнішої лексики, переважно конкретно-чуттєвої (назви осіб, речe, дій, явищ, ознак);

— використання емоційно-експресивної лексики (синонімів, антонімів, анонімів, фразеологізмів);

— запровадження авторських новаторів (слів, значень, виразів, формування індивідуального стилю митця);

— уведення до творів, зі стилістичною метою, історизмів, архаїзмів, діалектизмів, просторічних елементів., навіть жаргонізмів;

— поширене вживання дієслівних форм: родових (у минулому часі й умовному способі): Якби ми знали, то б вас не питали (Н. тв.); особових (у теперішньому й майбутньому часі дійсного способу): Все на вітрах дзвенітиме, як дзбан (Л. Костенко); у наказовому способі: В квітах всі вулиці кричать: нехай, нехай живе свобода! (П. Тичина);

— широке використання різноманітних типів речень, синтаксичних зв'язків, особливості інтонування та ритмомелодики;

— повною мірою представлені всі стилістичні фігури (еліпс, періоди, риторичні питання, звертання, багатосполучниковість, безсполучниковість та ін.).

— За родами й жанрами літератури художній стиль поділяється на підстилі, які мають свої особливості мовної організації тексту:

— а) епічні (прозові: епопея, казка, роман, повість, байка, оповідання, новела, художні мемуари, нарис);

— б) ліричні (поезія, поема, балада, пісня, гімн, елегія. епіграма);

— в) драматичні (драма, трагедія, комедія, мелодрама, водевіль);

— г) комбіновані (ліро-епічний твір, ода, художня публіцистика, драма-феєрія, усмішка).

Науковий стиль

Сфера використання – наукова діяльність, науково-технічний прогрес, освіта.

Основне призначення – викладення наслідків дослідження про людину, суспільство, явище природи, обґрунтування гіпотез, доведення істинності теорій, класифікація й систематизації знань, роз'яснення явищ, збудження інтелекту читача для їх осмислення.

Основні ознаки:

— ясність (понятійність) і предметність тлумачень;

— логічна послідовність і доказовість викладу;

— узагальненість понять і явищ;

— об'єктивний аналіз;

— точність і лаконічність висловлювань;

— аргументація та переконливість тверджень;

— однозначне пояснення причино-наслідкових відношень;

— докладні висновки.

Основні мовні засоби спрямовані на інформування, пізнання, вплив і характеризуються:

— великою кількістю наукової термінології (транскрипція, турбуленція, дистиляція, реорганізація, атомна маса й т. ін.);

— наявність схем, таблиць, графіків, діаграм, карт, систем математичних, фізичних, хімічних та ін. знаків і значків;

— оперування абстрактними, переважно іншомовними словами (теорема, вакуум, синус, параграф, ценз, шлак та ін.);

— використовуванням суто наукової фразеології, стійких термінологічних словосполучень;

— залучення цитат і посилань на першоджерела;

— як правило, відсутністю авторської індивідуальної манери та емоційно-експресивної лексики;

— наявністю чіткої композиційної структури тексту (послідовний поділ н розділи, частини, пункти, підпункти, параграфи, абзаци із застосування цифрової або літерної нумерації);

— окрім переважного вживання іменників т відносних прикметників наявні дієслівні форми, частіше безособові, узагальнені чи неозначені, як правило, теперішнього часу; що констатують певні явища й факти; значну роль відіграють дієприслівникові та дієприкметникові звороти, які додатково характеризують дії, предмети та явища;

— монологічним характером текстів;

— переважанням різнотипних складних речень стандартних виразів (кліше).

Науковий стиль унаслідок різнорідності галузей науки та освіти складається з таких підстилів:

а) власне науковий) із жанрами текстів: монографія, рецензія, стаття, наукова доповідь повідомлення, курсова й дипломна роботи, реферат, тези) який, у свою чергу, поділяється на науково-технічні та науково-гуманітарні тексти;

б) науково-популярний – застосовується для дохідливого, доступного викладу інформації про наслідки складних досліджень для нефахівців, із використанням у неспеціальних часописах і книгах навіть засобів художнього та публіцистичного стилів;

в) науково-навчальний – наявний у підручниках, лекціях, бесідах для доступного, логічного й образного викладу й н включає використання елементів емоційності.

Публіцистичний стиль

Сфера використання – громадсько-політична, суспільно-виробнича, культурно-освітня діяльність, навчання.

Основне призначення:

— інформаційно-пропагандистськими методами вирішувати важливі актуальні, злободенні суспільно-політичні проблеми;

— активний вплив на читача (слухача), спонукання його до діяльності, до необхідності зайняти певну громадську позицію, змінити погляди чи сформувати нові;

— пропаганда певних думок, переконань, ідей, теорій та активна агітація за втілення їх у повсякдення.

Основні ознаки:

— доступність мови й формування (орієнтація на широкий загал);

— поєднання логічності доказів і полемічності викладу;

— сплав точних найменувань, дат, подій, місцевості, учасників;

— висловлення наукових положень і фактів емоційно-експресивною образністю;

— наявність низки яскравих засобів позитивного чи негативного авторського тлумачення, яке має здебільшого тенденційний характер;

— широке використання художніх засобів (епітетів, порівнянь, метафор, гіпербол і т. ін.).

Основні мовні засоби:

— синтез елементів наукового, офіційно-ділового, художнього й розмовного стилів;

— лексика насичена суспільно-політичними та соціально-економічними термінами, закликами, гаслами (електорат, багатопартійність, приватизація та ін.);

— використовується багатозначна образна лексика, емоційно-оцінні слова (політична еліта, епохальний вибір та ін.), експресивні сталі словосполучення (інтелектуальний потенціал, одностайний вибір, рекордний рубіж), перифрази (чорне золото - вугілля, нафта, легені планети - ліси та ін.);

— уживання в переносному значенні наукових, спортивних, музичних, військових та інших термінів (орбіти співробітництва, президентський старт і под.);

— із морфологічних засобів часто використовується іншомовні суфікси і ст. (ист), - атор, - акція та ін. (полеміст, реваншист, провокатор); префікси псевдо; - нео-, сурес-, ін тре- та ін. (псевдотеорія, неоколоніалізм, супердержава, інтернаціональний);

— синтексисові публіцистичного стилю властиві різні типи питальних, окличних та спонукальних речень, зворотний порядок слів, складні речення ускладненого типу з повторюваними сполучниками ті ні.);

— ключове, вирішальне значення мають влучні, афористичні, інтригуючи заголовки;

— ключове, вирішальне значення мають влучні, афористичні, інтригуючі заголовки.

Публіцистичний стиль за жанрами, мовними особливостями т способом подачі інформації поділяється на такі підстилі:

а) стиль медіа – засобів масової інформації (часописи, листівки) радіо, телебачення. тощо);

б) художньо-публіцистичний стиль (памфлети, фейлетони, політичні доповіді, нариси тощо);

в) есе (короткі нариси вишуканої форми);

г) науково-публіцистичний стиль (літературно-критичні статті, огляди, рецензії тощо).

Епістолярний стиль

Сфера використання – приватне листування. Цей стиль може бути складовою частиною інших стилів, наприклад художньої літератури, публіцистики («Посланія» І. Вишенського, «Листи з хутора» П. Куліша та ін.).

Основні ознаки – наявність певної композиції: початок, що містить шанобливе звернення; головна частина, у якій розкривається зміст листа; кінцівка, де підсумовується написане, та іноді постскриптум. (P. S. - приписка до закінченого листа після підпису).

Основні мовні засоби – поєднання елементів художнього, публіцистичного та розмовного стилів.

Сучасний епістолярний стиль став більш лаконічним (телеграфним), скоротився обсяг обов'язкових раніше вступних звертань та заключних формувань увічливості.

Конфесійний стиль

Сфера використання – релігія та церква.

Призначення – обслуговувати релігійні потреби як окремої людини, так і всього суспільства. Конфесійний стиль утілюється в релігійних відправах,

проповідях, молитвах (усна форма) й у "Біблії" та інших церковних книгах, молитовниках, требниках тощо (писемна форма).

Основні засоби:

— суто церковна термінологія і слова - символи;

— непрямий порядок слів у реченні та словосполученні;

— значна кількість метафор, алегорій, порівнянь;

— наявність архаїзмів.

Конфесійний стиль від інших стилів відрізняє небуденна урочистість, піднесеність.

Організаційно-діловий стиль

Його функціональні підстилі.

У ст. 11. «Закону про мови» записано: «Мовою роботи, діловодства й документації, а також взаємовідносин державних, партійних, громадських органів підприємств, установ. організацій є українська мова».

Офіційно-діловий стиль – функціональний різновид мови, який слугує для спілкування в державно-політичному, громадському й економічному житті, законодавстві, у сфері управління адміністративно-господарською діяльністю.

Основне призначення – регулювати ділові стосунки в зазначених вище сферах обслуговувати громадські потреби людей у типових ситуаціях.

Під функціональним різновидом мови слід розуміти систему мовних одиниць, прийомів їх виокремлення та використання, обумовлених соціальними завданнями мовлення.

Мовленню у сфері управління притаманна наука специфічних особливостей. Учасниками ділового спілкування є органи та ланки управління - організації, заклади, підприємства, посадові особи, працівники, Характер і зміст інформаційних зв'язків, у яких вони можуть бути задіяні, залежить від місця установи в ієрархії органів управління, її компетенції, функціонального змісту діяльності.

Ці стосунки стабільні й регламентуються чинними правовими нормами.

Специфіка ділового спілкування полягає в тому, що незалежно від того, хто є безпосереднім укладачем документа й кому безпосередньо його адресовано, офіційним автором та адресатом документа майже завжди є організація в цілому.

Іншою важливою характеристикою ділового спілкування є контракт на адресність інформації.

Суттєвим фактором ділового спілкування, що впливає на характер управлінської інформації, є повторність дій і ситуацій. Управлінська діяльність - це завжди – «гра за правилами». Як наслідок цього повторність управлінської інформації приводить до регулярності використовування весь час однакових мовних засобів.

Наступною характерною рисою ділового спілкування є тематична обмеженість кола завдань, що вирішує організація, а це у свою чергу, є наслідком певної стабільності її функції.

Отже, можна вирізнити такі *властивості управлінської інформації в умовах ділового спілкування:*

— офіційний характер;

— адресність;

— повторність;

— тематична обмеженість.

Специфіка офіційно-ділового стилю полягає в певних стильових рисах (ознаках), що притаманні лише йому, а саме:

— нейтральний тон викладу змісту лише у прямому значенні;

— точність та ясність повинні поєднуватись з лаконічністю, стислістю й послідовністю викладу фактів;

— документальність (кожний офіційний папір повинен мати характер документа), наявність реквізитів, котрі мають певну черговість, що дозволяє довго зберігати традиційні стабільні форми;

— наявність усталених одноманітних мов6них зворотів, висока стандартизація вислову;

— сувора регламентація тексту для чіткої організації текст поділяє на параграфи, підпункти.

Ці основні риси є визначальними у формуванні системи мовних одиниць і прийомів їх використання в те5стах ділових (управлінських) документів.

Мовні засоби та способи викладу змісту, які дозволяють найефективніше фіксувати управлінську інформацію й відповідати всім вимогам, що до неї висуваються, а саме:

— широке використовування суспільно-політичної та адміністративно-канцелярської термінології (функціонування закладу, узяти участь, регламентація дій);

— наявна фразеологія повинна мати специфічний характер (ініціювати питання, висунути пропозицію, поставити до відома);

— обов'язкова відсутність будь-якої авторської мовної індивідуальності т емоційно-експресивної лексики;

— синонімія повинна бути зведена до мінімуму й не викликати двозначності сприймання;

— наявність безособових і наказових форм дієслів у формі теперішнього часу із зазначенням позачерговості, постійності дії;

— чітко регламентоване розміщення та будова тексту, обсяг основних частин, наявність обов'язкових стандартних стійких висловів, певних кліше (що дозволяє користуватися готовими бланками);

— до мінімуму зведено використання складних речень із сурядним і підрядним зв'язком, натомість широко використовуються безсполучникові, прості поширені (кілька підметів при одному присудку, кілька присудків при одному підметі, кілька додатків при одному з головних членів речення тощо).

Офіційно-діловий стиль має такі функціональні підстилі:

Законодавчий – використовується в законотворчій сфері, регламентує та обслуговує офіційно-ділові стосунки між приватними особами, між державою і приватними т службовими особами. Реалізується в Конституції, законах, указах, статутах, постановах та ін.

Дипломатичний – використовується у сфері міждержавних офіційно-ділових стосунків у галузі політики, економіки, культури.

Регламентує офіційно-ділові стосунки міжнародних організацій, структур, окремих громадян. Реалізується в конвенціях (міжнародних угодах), комюніке (повідомленнях). нотах (зверненнях), протоколах, меморандумах, договорах, заявах, ультиматумах і т. ін.

Юридичний використовується у юриспруденції (судочинство, дізнання. розслідування, арбітраж).

Цей підстиль обслуговує й регламентує правові та конфліктні відносини:

— між державою та підприємствами й організаціями всіх форм власності;

— між підприємствами, організаціями та установами;

— між державою та приватними особами;

— між підприємствами, організаціями й установами всіх форм власності та приватними особами;

— між приватними особами.

Реалізується в актах, позовних заявах, протоколах, постановах, запитах, повідомленнях та ін.

Офіційно-діловий стиль

Найчіткіше особливості офіційно-ділового стилю виявляються у лексиці і синтаксисі. В основу текстів офіційно-ділового стилю покладена загальновживана стилістично нейтральна лексика. До неї належать слова, що виступають назвами осіб за родинною спорідненістю *(батько, мати, брат, дочка),* осіб за професійною або службовою належністю *(інженер, менеджер, лікар, секретар, директор),* різних предметів побуту *(будинок, телефон, стіл,*

книга), ознак *(малий, великий, широкий, вузький, жовтий, зелений);* дій, процесів» станів *(будувати, ремонтувати, надавати, вантажити),* просторових і часових понять (*день, рік, місяць, тиждень, декада, південь, північ, захід, схід);* одиниць виміру *(грам, кілограм, кілометр);* службово-граматичних елементів (і, а, але, щоб, за, через, перед) тощо. Ці слова зрозумілі й широковживані, тому використовуються в усіх функціональних стилях сучасної української літературної мови.

Офіційно-діловий стиль має виразний книжний характер, тому при укладанні ділових паперів слід віддавати перевагу книжним словам, які позбавлені експресивно-оцінного забарвлення. Наприклад, слова дбати, приїхати, які активно вживаються в розмовному мовленні, в ділових паперах слід замінити на виявляти (турботу), прибути. Про приїзд – від'їзд представника якоїсь держави кажуть «прибув, відбув», про документи, які при цьому передаються, – «вручив вірчу грамоту», а не «дав» чи «передав». Приміщення, де зупиняється і «перебуває», (а не «живе») зарубіжна делегація називають «резиденцією» тощо.

Значна частина книжної лексики не закріплена за однією сферою функціонування, а широко вживається, крім офіційно-ділового стилю, в наукових працях та публіцистичних статтях. Це, наприклад, слова *розробляти, виконувати, сумісництво, перебувати, споруджувати, спричинятися* тощо. Але серед книжних слів є й такі, що використовуються тільки в офіційно-діловому стилі. Цю лексику називають діловою: наказ, протокол, акт, резолюція, інструкція, посвідчення, перепустка, заява, постанова, ухвала, угода, свідоцтво, відрядження, реєстрація, дільниця, свідок, підсудний, експерт, апеляція, вірча грамота, посол, консул, нота тощо.

Багатозначні слова

В офіційно-діловому стилі, як і в науковому, з метою уникнення різних тлумачень ці слова вживають лише в одному, як правило прямому, чітко визначеному контекстом значенні (безкоштовні контракт укладається на

певний термін, що його визначають сторони). Функціонують у цьому стилі також загальномовні, стерті метафори і метонімії (брати до уваги, керівництво заводу, одержати асигнування, підпис під документом, гусениця трактора, стріла крана). Проте в окремих жанрах ділового стилю (дипломатичних документах, комюніке, святкових наказах) з метою створення урочистості, пафосності мовлення можуть використовуватися тропи (образні метафори, метонімії, епітети, порівняння, гіперболи).

Терміни

В офіційно-діловому стилі активно вживаються також терміни різних галузей науки і виробництва. До термінологічної лексики належать слова і словосполучення (аналітичні номінативні одиниці), використовувані для точного, максимально несуперечливого визначення понять, які становлять специфіку найрізноманітніших галузей науки і техніки. Близькими до термінів, але не тотожними їм є номенклатурні назви, які позначають одиничні поняття. В офіційно-діловому стилі термінологічна лексика є одним із найважливіших стилетвірних чинників. Терміносистему цього стилю становлять терміни юриспруденції, політології, дипломатії, фінансово-банківської, адміністративної, бухгалтерської справ. Серед них виокремлюють загальнонаукові (акт, доручення, закон, заява, заповіт, лист, наказ, накладна, паспорт, рішення, розпорядження, угода, указ та ін.) і вузькоспеціальні (позов, санкція, свідок, карна справа, конфіскація тощо). Крім термінів, в офіційно-діловому стилі активно вживаються канцеляризми: вищезазначений, вищезгаданий, пред’являти, пред’явник, засвідчити, чинити, чинність, суд, вилучити, вакансія тощо.

Специфіка офіційно-ділового стилю, зміст документів передбачають потребу називати різні установи, відділи, різні типи документів, посади, почесні звання, а також географічні назви, що вказують на місцезнаходження установ. Для цього використовують номенклатурні позначення, наприклад: півострів, острів – терміни, Крим, Зміїний – номенклатурна назва. Вони

відрізняються від термінів тим, що позначають одиничне поняття, а не загальне. До номенклатурних позначень належать також і серійні марки автомобілів, верстатів, приладів, частини машин, пристроїв, інструментів тощо.

Поширені в офіційно-діловому стилі скорочені еквіваленти складених номенклатурних позначень – абревіатури. Це зумовлено активізацією зручного для користування та вимови лексико-семантичного способу творення нових слів методом скороченого слово- та буквоскладання, а також прискореними темпами суспільного життя, інтенсифікацією масової комунікації засобами радіо, телебачення, електронної пошти тощо. Наприклад: ООН, МАУП, НУБіПУ.

Фразеологізми (стійкі словосполучення). В офіційно-діловому стилі вони позбавлені образності, емоційно-експресивного забарвлення. Це переважно термінологічні словосполучення, які широко вживаються у діловій сфері, в усному і писемному мовленні, а також кілька груп стійких 193 словосполучень, закріплених за окремими галузями діяльності (бухгалтерська, фінансово-банківська, правова): юридична особа, громадські організації, майнові відносини, дипломатичний імунітет, довічне утримання, заробітна плата, компенсаційні витрати, касаційна скарга, матеріальна відповідальність, позовна давність, трудовий стаж, фактор ризику, виконання зобов’язань, прийняття пропозиції тощо. Крім термінологічних сполук, у цьому стилі вживається велика кількість специфічних стійких сполучень – мовних штампів, регулярно повторюваних у певних умовах і контекстах: у зв’язку з відсутністю, за наявності, давати підставу, беручи до уваги вищесказане, порядок денний, надати слово, внести пропозицію, взяти до уваги, вжити заходів, залишити питання відкритим, зняти питання з порядку денного, залишити за собою право, скласти повноваження, накласти стягнення тощо. В адміністративному підстилі офіційно-ділового стилю штампи варіюються: відповідно до постанови – згідно з постановою – на виконання постанови; з

метою виконання – для виконання – на виконання; вважає за можливе – вважає доцільним; давати змогу – давати можливість.

Канцелярські звороти є наслідком загальної стандартизації ділового мовлення і виконують функцію готових елементів стилю. Щодо них немає різнотлумачень, вони сприймаються всіма однозначно і забезпечують максимум інформації. Збереження стандартів, використання усталених слів та висловів є необхідною умовою однозначності розуміння, комунікативної адекватності.

В окремих текстах офіційно-ділового стилю, наприклад дипломатичних, використовуються експресивно забарвлені фразеологізми з урочисто-піднесеним звучанням: випала висока (велика) честь, мати честь, справа честі, наріжний камінь, камінь спотикання, знаходити ключ, знаходити спільну мову, відвертий і широкий обмін думками, принципи невтручання у внутрішні справи інших держав та ін.

Найважливіші ознаки офіційно-ділового стилю

Із морфологічних засобів офіційно-ділового стилю найхарактернішими є: перевага іменників над дієсловами; широке використання віддієслівних іменників у певних жанрах, зумовлене прагненням до узагальнення; перевага наказового способу дієслова над іншими категоріями дієслова; широке використання відіменних прийменників у реалізації стандарту; обмежене використання прислівників, особового займенника, вигуків, часток.

Іменники. Це логізовані назви осіб, предметів, понять, тому вони переважають у текстах офіційно-ділового стилю. У ділових паперах активно функціонують власні й загальні іменники, конкретні і абстрактні, матеріально-речовинні та іменники – назви істот і неістот.

Збірні іменники, які позначають нерозчленовану сукупність однорідних предметів – найчастіше істот, рослин, а також власне предметів і мають суфікси - ств(о),-цтв(о), -н(я), -в(а), от(а), -нн(а), -овин(а), -еч(а) – в офіційноділовому стилі не вживаються, їх замінюють іменниками у формі

множини: діти, а не дітвора; студенти, а не студенство; професори, а не професура. Проте для деяких збірних іменників офіційно-діловий стиль є основною сферою функціонування: адміністрація, секретаріат, ректорат, генералітет, інструментарій, а також група, полк, команда тощо. В офіційно-діловому стилі назвами посад, професій, звань виступають іменники чоловічого роду незалежно від статі особи, яку вони позначають: В обговоренні монографії взяла участь професор Іваненко Галина Степанівна; Призначити на посаду інженера Мартиненко Раїсу Миколаївну.

Значна частина назв осіб за професією, званням, посадою має паралельні форми чоловічого і жіночого роду: учитель – учителька, журналіст – журналістка, касир – касирка, секретар – секретарка, офіціант – офіціантка тощо. Відповідники жіночого роду в офіційно-діловому стилі не вживаються. Основна сфера їх функціонування – розмовний стиль, звідки вони проникають у художній і публіцистичний. Усе частіше в засобах масової інформації можна натрапити на слова професорка, депутатка, директорка, поетка та ін. Від активного вживання такі слова поступово втрачають колорит розмовності, але все ж залишаються в групі стилістично обмеженої лексики, і в діловій мові вони недопустимі. Іноді в ділових паперах іменники в однині вживаються для позначення множини, підкреслюючи цілісність, нерозчленованість ряду однорідних предметів: зібрано 70 тонн сливи.

Проте не варто вживати форму однини, якщо якась кількість однорідних предметів залишається розчленованою або вказується кількість цих предметів: До магазину надійшла нова партія пральних машин. Прикметники. Виражаючи ознаку, вони окреслюють і виділяють предмет з-поміж інших, завдяки чому описуване стає чіткішим і зрозумілішим для слухача (читача). Вони також конкретизують назви реалій. Наприклад: Технічне обслуговування виробів здійснюється протягом гарантійного терміну, Вчасно підготувати житловий будинок і його технічні пристрої до експлуатації в

осінньо-зимовий період; Дія гарантії припиняється після повної виплати позики.

В офіційно-діловому стилі використовують всі значеннєво-граматичні розряди прикметників, але різною мірою. Найчастіше вживаються відносні прикметники, які виражають незмінні, сталі щодо міри вияву ознаки предметів через відношення з іншими предметами або діями і в прямому значенні не мають супровідних експресивно-оцінних відтінків.

Займенники. Більшість документів пишеться від імені установи, організації, підприємства, тобто від першої особи множини, яка виражається особовим дієсловом: повідомляємо.., доводимо до вашого відома.., надсилаємо... тощо. З цією ж метою вживаються конструкції «іменник + дієслово у формі третьої особи однини»: Оргкомітет пропонує.., Компанія «Веста» повідомляє.., Аукціонер бере на себе такі зобов'язання... тощо. У таких випадках вказівка на особу автора майже відсутня, що надає викладові потрібного стилістичного забарвлення. Натомість широковживаним у звертаннях до однієї особи є займенник ви (пошана множина), який виражає ввічливість мовця та повагу його до співрозмовника: нагадуємо Вам.., дякуємо Вам.., дирекція заводу «Оріон» звертається до Вас.... Цей займенник у всіх відмінкових формах пишеться з великої літери. Дієслова. Відображаючи у своїх лексичних значеннях багатогранні процеси і дії, разом з іменниками становлять каркас мовлення, забезпечують розгортання думок, вербальний розвиток дії.

У текстах офіційно-ділового стилю дієслова виконують важливу роль, оскільки є носіями основної інформації. Багато документів починається саме з дієслівної лексики, наприклад розпорядча частина наказів (Наказую.., Затверджую.., Доручаю... тощо), супровідні листи (Надсилаємо.., Направляємо.., Повертаємо.., Додаємо...), листи-повідомлення (Повідомляємо...); листинагадування (Нагадуємо...) та ін.

В офіційно-діловому стилі широко використовують безособову форму викладу тексту, яка не потребує означення виконавця дії, а лише наголошує на самій події, що відбулася, наприклад: застосовано прийом, зазначено у статті тощо. Безособові конструкції є синтаксичною особливістю української мови. Слід пам'ятати, що безособові дієслова на но, -то керують іменником у знахідному відмінку без прийменника, наприклад: вироблено (що?) нову методику.

Вживання певної форми дієслова істотно впливає на характер висловлювання. Наприклад, інфінітив підсилює наказ, виражає його категоричність, а форми дійсного способу із значенням наказовості та безособові форми пом'якшують категоричність. Тому інфінітив вживають переважно в наказах і розпорядженнях, а безособові форми використовують у статутах, інструкціях, приписах та ін. Форми дійсного способу із значенням наказовості властиві усному мовленню, де вони супроводяться відповідною інтонацією: Ідемо! Пом'якшити тон наказу або виразити прохання, побажання, пораду в усному діловому спілкуванні можна також шляхом використання умовного способу в значенні наказового: Чи не погодилися б Ви...

Дієприкметник. У сучасній українській мові вживання активних дієприкметників теперішнього часу, утворюваних за допомогою суфіксів -уч-, -юч-, -ач-, -яч-, вважається ненормативним.

Активні дієприкметники теперішнього часу російської мови залежно від їх значення перекладають в українській мові або описово, використовуючи підрядні означальні речення, або добирають іменники здебільшого з суфіксами -ач, -альник чи прикметники із суфіксом -альн: начинающий – який (що) починає або початківець; заведующий – який (що) завідує або завідувач; окружающий – який (що) оточує або навколишній; учащайся – який (що) навчається або учень; исполняющий обязанности – виконувач обов'язків, отдихающий – відпочивальник; определяющий – визначальний тощо. Вийшли

з ужитку і вже не властиві морфологічній системі сучасної української мови активні дієприкметники, утворені за допомогою суфіксів - ш-, -вш-.

Активні дієприкметники минулого часу російської мови в українській мові передають або підрядними реченнями або дієприкметниками із суфіксом -л-: победивший – той, що переміг; наболевший (вопрос) – наболіле; пожелтевший – пожовтілий. Продуктивним різновидом в сучасній українській літературній мові є активні дієприкметники, утворені за допомогою суфікса -л- від інфінітивних основ неперехідних дієслів: закам'яніти – закам'янілий, розтанути – розталий, позеленіти – позеленілий.

Пасивні дієприкметники творяться від основи інфінітива перехідних дієслів доконаного і недоконаного виду за допомогою суфіксів -н(ий), - н(ий), -єн(ий), -т(ий) і відповідних родових закінчень: розвантажити – розвантажений ([а],[-е]); занести – занесений ([а],[-е]); збудувати — збудований ([а],[-е]). Від інфінітивних основ на -ну- і на -оти утворюються паралельні форми дієприкметників із суфіксом -т- або -єн-: висунути – висунутий і висунений, замкнути – замкнутий і замкнений, змолоти – змолотий і змелений, повернути – повернутий і повернений. Частина російських дієприкметників на -мий в українській мові передається описово: принимаемый – який приймається, приводимый – який приводять тощо. Дієприслівник. Це незмінна форма дієслова, яка позначає дію або стан як ознаку іншої дії або стану, зберігаючи дієслівні морфологічні категорії виду і часу.

Сучасній українській літературній мові не властиві дієприслівникові форми із суфіксом -а (-я): лежа, стоя, сидя. Дієприслівник позначає додаткову дію до основної, позначуваної дієсловом-присудком, тому обов'язково має стосуватися іменника-підмета: Розглянувши списки для надання житлової площі працівникам підприємств, організацій і установ Подільського району і пропозиції житлової комісії, керуючись чинним законодавством, виконком ухвалив... Речення, в яких дієприслівник стосується не іменника-підмета, а

іменника-додатка не відповідають нормам сучасної української мови: Розглянувши списки, було виявлено помилку. Основна дія, виражена особовим дієсловом, і додаткова дія повинні стосуватися одного й того ж підмета. Той суб'єкт, що виконує основну дію, повинен виконувати й додаткову. Важливі стилістичні функції виконують у текстах офіційно-ділового стилю службові слова – прийменники, сполучники, частки.

Прийменники. Це службові слова, які виражають певне значення тільки у зв'язку з відмінковими формами повнозначних слів, тому і стилістичні функції прийменників, зокрема первинних, залежать від повнозначних слів. Так, стилістично нейтральні прийменники у (в), з, за та ін., сполучаючись із стилістично маркованими повнозначними словами, утворюють стилістично марковані прийменникові конструкції: у примусовому порядку, у присутності свідків, за сумісництвом, обов'язок за угодою, з питань звітності, виходити з інтересів (компанії) тощо. Багато прийменниково-відмінкових конструкцій набули книжного забарвлення і закріпились як типові мовні звороти офіційно-ділового стилю: на час відсутності; за час, що минув із; із збереженням заробітної плати; на певний термін; на постійну роботу; відповідач у справі; з правом на житлову площу; із зазначенням номера та ін.

Прийменники використовують також і в дієслівних конструкціях, де вони беруть участь у реалізації об'єктних відношень. Проте в позиції після дієслова прийменники послаблюють своє конкретне значення і перетворюються на придієслівні службові морфеми, формальний елемент конструкції. Багато дієслів вживається тільки з певним прийменником. В офіційно-діловому стилі дієслівні словосполучення із сталим прийменником функціонують активно: залучати до (роботи), ввести в (дію), підготуватися до (перевірки), указати на (необхідність), стягнути з (відповідача), відмовитися від (пропозиції), призвести до (порушення), вилучати із (специфікації), відійти від (домовленості), ухилятися від (відповідальності) та ін.

В офіційно-діловому стилі сучасної української мови функціонують також прийменники, які мають виразне стильове забарвлення. Це переважно вторинні прості та складені прийменники, які розвинулися із самостійних 200 частин мови. Наприклад: відносно, відповідно до, з метою, у зв'язку з, виходячи з, у випадку, у разі, зважаючи на, незважаючи на, з огляду на, згідно з, за винятком, в напрямку, на додаток до, шляхом та ін. Не вживають в текстах ділових документів прийменники насупроти, проз, проміж, побіч, сфера функціонування яких – розмовний і художній стилі. Прийменники є важливими текстотвірними засобами, оскільки вони, вступаючи у різні зв'язки і відношення з повнозначними словами, семантично і синтаксично спаюють текст.

Частки. В офіційно-діловому стилі ці мовні одиниці використовують з метою посилити дії чи якості предметів, підкреслити змістові центри фразового масиву, логічного виділення слів тощо: За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення; МЗС України висловлює сподівання, що розвиток подій не призведе до подальшого погіршення ситуації, що було б украй небезпечним у контексті розв'язання проблем близькосхідного регіону в цілому. 3. Синтаксичні одиниці мови офіційно-ділового стилю Важливість питань, які висвітлюються в офіційно-діловому стилі, вимагає максимально точного, чіткого і суворо логічного викладу думки. Цього можна досягти не тільки за допомогою відповідних лексичних засобів, а й завдяки використанню специфічних синтаксичних конструкцій. Чільне місце серед них посідають стійкі (шаблонні, стандартні) словосполучення – готові мовні конструкції їх наявність у діловому мовленні є наслідком регламентованості службових відносин, повторюваності управлінських ситуацій і тематичної визначеності ділового спілкування.

Мовні формули виникають у результаті уніфікації мовних засобів. Інколи вони є елементами, що визначають видову належність документа.

Наприклад, заяви завжди починаються словами прошу + інфінітивна форма дієслова, яке конкретизує прохання: прошу прийняти (звільнити, зарахувати, призначити, розглянути) та ін.; у наказах часто у наказах часто вживають мовні конструкції на зразок: зважаючи на викладене вище, для виконання вимог, призначити на посаду, проект наказу погоджено, контроль за виконанням наказу доручити тощо.

Активно функціонують у діловій мові конструкції «дієслово + іменник»: надати допомогу замість допомогти;здійснити ремонт замість відремонтувати; проводити змагання замість змагатися; справити враження замість вразити, скласти подяку замість подякувати та ін. Такі словосполучення, на відміну від дієслів, точніше передають значення – називають і дію, і предмет цієї дії.

Тексти офіційно-ділового стилю мають нейтральний, коректний тон мовлення, у них функціонують розповідні речення; питальні й окличні речення майже не вживаються (за винятком окремих випадків у діловому листуванні). Документ призначений для широкого кола адресатів, з якими немає безпосереднього контакту, тому слід віддавати перевагу простим реченням – доступним, зрозумілим, однозначним. Широковживаними в ділових текстах є також складні речення, найчастіше складнопідрядні, за допомогою яких передається складність взаємозв’язків між фактами, їхня послідовність, розмежовуються і впорядковуються висловлені думки. Вони сприяють переконливості, аргументованості мовлення, водночас пом'якшують наказ, претензію, відмову тощо: При укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості та документи, подання яких не передбачено законодавством; Для структурних підрозділів фірми, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п’ятиденного робочого тижня є не доцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем (Із Правил внутрішнього трудового розпорядку).

Порядок слів у реченнях офіційно-ділового стилю. У реченнях, що функціонують в офіційно-діловому стилі, переважає прямий порядок слів, за допомогою якого передається загальний зміст речення без виділення окремих елементів. Прямий порядок слів передбачає розміщення підмета перед присудком (договір діє, продавець сплачує), узгодженого означення – перед означуваним словом (державна допомога, цивільний позивач), неузгодженого – відразу після означуваного слова (крім означення, вираженого займенником його, її, їх) (показання свідків, згода засновників); додатка – після того слова, яке ним керує (отримувати прибутки, одержати листа).

Обставини при прямому порядку слів можуть займати у реченні різні позиції: після закінчення робіт підрядник зобов'язаний...; підрядник зобов'язаний повідомити протягом двох днів... Інверсований (непрямий) порядок слів використовують в офіційноділовому стилі для того, щоб виділити щось, наголосити на чомусь: Не підлягають знесенню будинки, споруди, які становлять історичний інтерес. Присудки в реченнях офіційно-ділового стилю виражені переважно дієсловом у формі теперішнього часу зі значенням позачасовості. Високий ступінь стандартизації мови, наявність сталих синтаксичних конструкцій у ділових текстах обмежують можливості вибору присудка: прибуток – одержується, розраховується; проект – розробляється, обговорюється, затверджується, схвалюється тощо. Важливими в реченнях такого типу є не підмет і присудок, а ті цифрові дані, які їх супроводять: дати, обсяг тощо.

Однорідні члени речення. При використанні однорідних членів речення в офіційно-діловому стилі важливо враховувати їх значеннєву співвіднесеність. Зокрема, не повинні виступати у ролі однорідних слова, що виражають родові (ширші) і видові (вужчі) поняття (наприклад, слова тварини і птахи не можуть бути однорідними, бо птахи це теж тварини); значення яких у чомусь збігаються, перехрещуються (техніка і машини); різнопланові, тематично не пов'язані поняття (працівники і прилади). Узагальнювальні

слова, які вживаються при однорідних членах речення, за значенням мають бути родовим поняттям, а однорідні члени – видовим: За другий квартал підприємством було придбано такі меблі: тумби офісні, столи комп'ютерні, стільці... У наведеному реченні узагальнювальне слово меблі вжито в знахідному відмінку, тому й однорідні члени речення стоять у формі знахідного відмінка.

Дієприкметникові звороти. В офіційно-діловому стилі їх використовують з метою уточнення інформації. Як синтаксичні формули у ділових текстах функціонують препозитивні дієприкметникові звороти на зразок передбачені контрактом умови, одержані нами результати, наведені вище факти та ін. За допомогою них створюється колорит інформативного безстороннього мовлення: Зазначені вище факти свідчать про неможливість проведення акції на початку місяця. У реченнях їх не відокремлюють. Постпозитивні дієприкметникові звороти, на відміну від препозитивних зворотів, відокремлюють. Використовують їх для увиразнення предикативної ознаки, а також для досягнення чіткості й лаконічності висловлювання: Орендар відшкодовує Орендодавцю матеріальну шкоду, завдану внаслідок невиконання зобов'язань, передбачених у п. п. 2.2.1 і 2.2.2 цього Договору, в установленому законом порядку. Синтаксичними синонімами до дієприкметникових зворотів в українській мові виступають підрядні означальні речення: Генпроектувальник зобов'язаний здати Замовникові проект в терміни, обумовлені договором і Генпроектувальник зобов'язаний здати Замовникові проект в терміни, які обумовлюються договором.

Дієприслівникові звороти. Вони є характерною ознакою офіційноділового стилю. Створюючи нагнітальну висхідну інтонацію фрази, вони надають висловлюванню відтінку книжності: Розглянувши Ваш лист стосовно відображення в бухгалтерському обліку окремих операцій з використанням платіжних карток, повідомляємо наступне. Використовуючи дієприслівникові звороти, слід пам'ятати, що дієприслівник повинен

стосуватися іменника, який називає особу – діяча, а не предмет – об’єкт дії: доопрацювавши проект, члени комісії його затвердили (неправильно: доопрацювавши проект, він був затверджений членами комісії). Дієприслівники також є важливими текстотвірними засобами. Вони синтаксично спаюють текст, оскільки вступають з іншими словами в підрядний зв'язок, який завжди тісніший, ніж сурядний.

У текстах документів активно функціонують також відокремлені обставини, виражені сполученням іменників з прийменниками. Це звороти зі словами незважаючи на, у зв’язку з, залежно від, на відміну від, завдяки, внаслідок, з причин, за браком, згідно з, за згодою, відповідно до, на випадок. Вони також надають висловлюванню офіційного характеру і стандартизують мовлення. Відокремлені обставини не тільки уточнюють місце, час, спосіб дії тощо, а й увиразнюють об’єкт, привертають до нього увагу: Відповідно до вимог Постанови НБУ, суб’єкти ЗЕД, здійснюючи експортно-імпортні операції, повинні додержуватися так званого правила 90 днів. Для текстів документів характерне використання вставних слів і словосполучень, які виконують різні функції: служать для зв’язку частин тексту, впорядковують висловлювання, вказують на джерело інформації, передають ставлення мовця до висловленої думки, пом’якшують категоричність висловлень, але ніколи не додають емоційності вислову.

Широковживаними в офіційно-діловому стилі є такі вставні слова і словосполучення безсумнівно, безумовно, безперечно, звичайно, очевидно, ймовірно, звісно, у першу чергу, навпаки, на жаль, на наш погляд, на нашу думку, наприклад, нарешті, очевидно, отже, по-перше, по-друге, з одного боку, як видно, як свідчать, за даними та ін. На письмі їх відокремлюють комами.

Складні речення

У текстах службових документів функціонують різні види складних речень, серед яких переважають складнопідрядні, що характеризуються

суворою логізованістю структури. Найпоширенішими зпоміж них є речення з підрядними з'ясувальними, означальними та обставинними мети і умови. У складнопідрядних реченнях важливо не лише правильно використовувати відповідні граматичні зв'язки в межах кожної частини, а й відповідно узгоджувати ці частини. Визначаючи місце підрядної частини, слід пам'ятати, що неправильне розміщення частин складнопідрядного речення може ускладнювати сприймання та розуміння змісту, а то й спотворювати його. Стилістично сильною позицією для підрядної частини є початок речення: Щоб уникнути ситуації, небезпечної для життя, кожен працівник повинен ознайомитися з правилами безпеки життєдіяльності.

Складносурядні речення дають змогу передавати взаємопов'язаність явищ дійсності, причинно-наслідкові, з'ясувальні, умовні зв'язки, одночасність або послідовність дій тощо: За цим контрактом Головний бухгалтер зобов'язується особистими силами і силами бухгалтерії здійснювати бухгалтерський облік у Товаристві, а Генеральний директор зобов'язується створювати необхідні умови для роботи Головного бухгалтера. Речення поєднуються між собою за змістом і за допомогою граматичних засобів, утворюючи складне синтаксичне ціле, яке характеризується наявністю однієї теми (мікротеми). Перехід від однієї теми до іншої означає перехід від одного складного синтаксичного цілого до іншого. У межах складного цілого виділяються фраза-зачин, середня частина і кінцівка. Фрази-зачини, виділені окремо, утворюють змістову канву тексту. Складне синтаксичне ціле є одиницею тексту.

6.4. Комунікативні ознаки культури мови та мовний етикет

Мовна культура шліфується і вдосконалюється у процесі спілкування, зокрема під час виконання професійних обов'язків. Вона виявляється у володінні професійною мовою, вмінні висловлюватися правильно, точно, логічно, майстерно послуговуватися комунікативно виправданими мовними засобами залежно від мети і ситуації спілкування. Усі ці критерії регламентує

мовознавча наука культура мови – це галузь мовознавства, що кодифікує норми, стандарти репрезентації мовної системи.

Правильність мовлення – базова вимога культури мови, її основа.

Чи важливо знати норми літературної мови державному службовцю? Фахівець з низьким рівнем мовної культури, який не вміє висловлювати свої думки, який припускається помилок під час спілкування і публічних виступів, приречений на комунікативні невдачі. Головними комунікативними ознаками (критеріями) культури мови є: правильність, змістовність, логічність, багатство, точність, виразність, доречність і доцільність.

Поняття етикету

Слово етикет французького походження, спочатку позначало товарну етикетку, згодом так називали церемоніал при дворі, тобто правила чемності й норми поведінки. Саме з цим значенням (після прийняття французького церемоніалу при віденському дворі) слово етикет почало функціонувати в німецькій, польській, російській та інших мовах.

Етикет – це кодекс правил поведінки, що регламентують взаємини між людьми у різних ситуаціях. Ці правила склалися у практиці людського спілкування, були систематизовані й визнані загальноприйнятими. Нині узвичаєно виокремлювати за сферою використання діловий етикет. Визначальна ознака його – співпраця і взаєморозуміння. Основну частину етикету загалом становить мовний, мовленнєвий і спілкувальний етикет, які нині виокремлюють авторитетні фахівці з проблем культури спілкування.

Мовний етикет – це сукупність правил мовної поведінки, які репрезентуються в мікросистемі національно специфічних стійких формул і виразів у ситуаціях установлення контакту зі співбесідником, підтримки спілкування в доброзичливій тональності.

Дотримання мовного етикету людьми так званих лінгвоінтенсивних професій – чиновниками всіх рангів, правознавцями, журналістами, політологами, соціологами, психологами тощо – має ще й виховне значення,

бо сприяє підвищенню як мовної, так і загальної культури суспільства. Але найбільш важливим є те, що неухильне, ретельне додержання правил мовного етикету членами колективу навчального закладу, підприємства, офісу, інституції підтримує позитивний імідж, престиж усієї установи.

Відтак, культура мови та дотримання мовного етикету є невід'ємними складовими ефективної комунікативної діяльності в системі публічного управління. Високий рівень мовленнєвої культури управлінця сприяє зміцненню довіри до органів влади, підвищенню якості управлінських рішень, формуванню позитивного іміджу посадової особи та органу публічної влади в цілому. Дотримання комунікативних ознак культури мови – таких як точність, логічність, доречність, ясність і ввічливість – забезпечує результативний діалог із громадськістю, медіа та партнерами. Отже, розвиток мовленнєвої компетентності має стати одним із пріоритетів професійної підготовки та самовдосконалення управлінців у добу демократичних перетворень і зростання соціальних очікувань щодо якості публічного управління.

6.5. Ґендерні стереотипи та аспекти управлінської комунікації

У психології та сексології слово «ґендер» уживається в широкому розумінні, маємо на увазі будь-які психічні або поведінкові властивості, що асоціюються з маскулінністю і фемінінністю та, ймовірно, відрізняють чоловіків від жінок (раніше їх називали статевими властивостями або відмінностями).



У суспільних науках і особливо у фемінізмі «ґендер» набув вужчого значення, позначаючи «соціальну стать», тобто соціально детерміновані ролі, ідентичності і сфери діяльності чоловіків і жінок, які залежать не від біологічних статевих відмінностей, а від організації суспільства.

Ґендер – це соціальна стать, тобто сукупність соціальних та міжособистісних характеристик людини, які, відповідно до суспільно-історичних умов, пов'язують із належністю людини до чоловічої чи жіночої статі.

Центральне місце в гендерних дослідженнях посідає проблема соціальної нерівності чоловіків і жінок. А найбільшим бар'єром у встановленні рівноправних позицій жінок і чоловіків у політичній, економічній і культурній сферах є стереотипи масової свідомості.

Існують проблеми з визначенням, а особливо з реалізацією на практиці, етикету взаємин чоловіків та жінок в сфері ділових відносин. Взаємини чоловіка і жінки в службовій обстановці – особлива сфера, дуже складна для окреслення відповідних принципів формування цих відносин. Головне в діловій субординації – посада або належність до більш високого посадового рівня. Але належність до тієї чи іншої статі відіграє значну роль в побудові ділових стосунків, кар'єрному зростанні, службовій поведінці і конкретних вчинках.

Визначимо деякі особливості жінок і чоловіків та їх проявлення в діловій сфері, що дасть можливість уникати етичних помилок і конфліктів в процесі ділового спілкування. На думку психологів:

– жінки мають більш витончений смак, ніж чоловіки; чіткіше бачать відмінності в матеріалах, формах, кольорах;

– жінки більшою мірою відчувають острах, побоювання перед керівництвом, ситуаціями та обставинами;

– у жінок емоційне начало бере гору над раціональним;

– жінки менше, ніж чоловіки, орієнтовані на успіх;

– жінки легше адаптуються до нових умов праці, обставин, методів керівництва.

У чоловіків відзначені такі провідні якості і вміння:

– постійна готовність до змін, до нововведень;

– вміння при необхідності нав'язати свою позицію;

– вміння відчувати себе вільним і отримувати вигоду в рамках прийнятих обмежень і правил;

– вміння ефективно використовувати здібності і уміння інших людей;

– вміння використовувати чужі ідеї для реалізації власних цілей;

– вміння діяти в ситуації конфлікту та загрози ризику;

– вміння справляти враження, налагоджувати і підтримувати стосунки з іншими людьми;

– впевненість у собі і своїй місії;

– вміння протистояти тиску, відстоюючи свою позицію.

То через що чоловіки домінують в бізнесі? Та тому, що вони більше демонструють вміння діяти в ситуації невизначеності і загрози ризику, ефективно використовувати інших людей. А жінки досягають успіху завдяки: здатності до компромісу, впевненості в собі, гнучкій поведінці в різних ситуаціях.

Існують відмінності і в мотивації дій. Як показують дослідження, для жінок характерна велика диференціація мотивів, а для чоловіків – актуальними є реалізація більш високих потреб. Складнощі задоволення потреби в самореалізації у жінок ведуть до частих внутрішніх розчарувань і, як наслідок, до невиходу на роботу через хворобу та з інших поважних причин. Це пов’язано із суперечливим прагненням жінок до успішності і в професійній, та сімейній сферах.

Опитування жінок показують, що у професійному самовизначенні їх, в першу чергу, приваблюють: можливість активного спілкування, соціальні взаємодії, відносини, що складаються в кампанії. Особисті, комфортні відносини на роботі можуть компенсувати незадоволеність заробітною платою чи неблагополучними сімейними відносинами. Ймовірно, для частини жінок міжособистісні відносини на роботі особливо значимі тому, що допомагають їм у визначенні своєї професійної Я-концепції. Крім того, соціальна підтримка на роботі пов’язана з меншим відсотком депресій і фізичних нездужань у жінок.

На другому місці за значимістю стоїть матеріальна оплата праці, і лише на третьому – інтерес до змісту професійної діяльності.

Що ж до чоловіків, то серед різних орієнтирів вибору кар'єри, вони частіше прагнуть до підприємницької активності, менеджменту, змагальності. Вони відчувають потребу створювати новий продукт, послугу.

Жінки в роботі частіше орієнтовані на незалежність, стабільність, безпеку, професійну компетентність. Крім того, важливим мотивом вибору роботи для жінок є умови праці, санітарно-гігієнічні характеристики діяльності, організація роботи.

Успішність жінки багато в чому залежить від наявності в неї наставника-майстра. Суть проблеми полягає в тому, що не так вже й багато жінок займають положення, яке дозволяє їм керувати, давати поради чи надавати заступництво молодим жінкам за місцем роботи. Коли ж роль наставника бере на себе чоловік, ділові стосунки між ними можуть бути ускладнені, наприклад, потягом один до одного.

Дослідження Д. Левінсона показали, що жінки довше перебувають в періоді учнівства і продовжують значитися новачками аж до досягнення ними середнього віку.

Жінка в оцінюванні власної праці істотною мірою орієнтована на похвалу чи негативну оцінку з боку інших співробітників. Потрібно зазначити, що для робітниць важливою є не тільки оцінка її професійної компетентності, а й її особистих якостей (в тому числі фізичних достоїнств і недоліків).

Чоловіки орієнтовані на розрахунок, зіставлення фактів, логічний аналіз і раціональний підхід. У жінок своя, жіноча логіка, її дії, рішення продиктовані інтуїцією, ситуаційністю, асоціативністю.

Рисами жіночого характеру є добродушність, м'якість, висока чутливість, емоційність. Властивості характеру чоловіків – самостійність, надійність, схильність до ризику, твердість.

Чоловіки цінують у собі ділові якості, інтелект, мужність. Для жінок важливим є схвальна оцінка їх зовнішності, жіночності, емоційності.

Оскільки жінки більш емоційні, ніж чоловіки, вони частіше виступають «конфліктоносіями». До конфліктності також призводять максималістські судження жінок.

З іншого боку, перераховані характеристики жінок дозволяють їм краще розуміти інших людей, проявляти до них співчуття. Жінки більш уважні до деталей, але узагальнення, висновки – не завжди їх сфера. Відмінністю також є те, що у чоловіків, краще ніж у жінок, розвинута просторова уява.

Враховування психологічних особливостей представників різних статей дозволять створити сприятливу атмосферу для здорових ділових стосунків.

Проте в сфері ділового етикету існує ряд рекомендацій, які є результатом того, що в деяких випадках перевага віддається жінці:

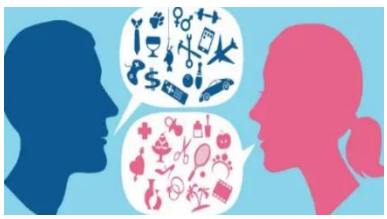
– жінка перша подає руку для рукостискання;

– жінці рекомендують чоловіка, а не навпаки;

– в службовому автомобілі жінка займає більш почесне місце і першою сідає в автомобіль;

– в службовому приміщенні жінка може прийняти допомогу чоловіка (з урахуванням його більшої фізичної сили) при необхідності пересунути чи перенести меблі або якесь важке обладнання;

– чоловік поступається жінці дорогою.



Багато чоловіків і жінок все ще не знають деяких тонкощів взаємин між собою і тому допускаються помилок ділового етикету. Так на цю проблему звертає увагу у своїй книзі «Бізнес-етикет» Сабат Енн Мері.

Помилки чоловіків:

– звертання до жінок-колег зі словами «дорогуша», «любочка»;

– манера торкатися жінок-колег руками;

– виключення жінок з «кола старих добрих друзів».

Помилки жінок:

– при відповіді на телефонний дзвінок називати тільки своє ім’я;

– хіхікати, щоб заповнити паузу;

– вести себе не так само дружелюбно з дружинами чоловіків-колег, як з самими колегами;

– використовувати на робочому місці ненормативну лексику;

– телефонувати під час роботи у особистих справах.

Таким чином, належність до тієї чи іншої статі накладає на суб’єктів ділових стосунків додаткові обов’язки з дотримання норм ділового етикету.

Ґендерні стереотипи та їх подолання



За останні декілька десятиліть етичні та психологічні засади функціонування ділового життя зазнали серйозних змін. В першу чергу це стосується питання «ділової жінки». Ми стали свідками швидкого просування жінок на високі професійні пости в корпораціях та до числа власників компаній та фірм. Але проблема гендерної рівності ще далека до свого вирішення.

У свідомості суспільства, особливо чоловічої половини, існують стереотипи, які заважають реалізації ідеї ґендерної рівності в діловій сфері.

Поняття стереотипу визначається як стандартизований, стійкий, емоційно насичений, ціннісно визначений образ, уявлення про соціальний об’єкт. В такому визначенні це поняття було введено в науку У. Ліппманом.

Ґендерні стереотипи існують у вигляді схем, за допомогою яких організуєься і структурується інформація про кращий тип статево-рольової поведінки. Через засвоєння цієї інформації здійснюється регуляція поведінки індивіда.

Стереотип виступає реальним засобом відтворення певного типу ґендерних відносин, оскільки на мовленнєвому, ментальному і поведінковому рівні фіксує «очікування» соціуму і нормативну відповідь індивіда.

Ґендерний стереотип – це спрощений, стійкій, емоційно забарвлений образ поведінки і рис характеру чоловіків і/чи жінок. Стереотипи проявляються в усіх сферах життя людини: самосвідомості, міжособистому спілкуванні, міжгруповій взаємодії.

Ґендерні стереотипи визначають статусні характеристики чоловіків та жінок, закріплюючи домінуюче становище чоловіків і дискримінаційні практики щодо жінок.

Основні стереотипні погляди на жінку в патріархальному суспільстві можна сформулювати так:

– жінка не повинна бути розумною (розум жінки полягає в тому, щоб приховувати його від чоловіка);

– у жінки існує особливе жіноче щастя (аби вдома з дітьми і чоловіком все було добре);

– жінка повинна підлаштовуватися під чоловіка, забезпечуючи йому спокій і комфорт (що і як треба зробити, щоб чоловік був задоволений);

– жінка повинна терпіти і зберігати важкі для неї стосунки (тобто миритися з насиллям стосовно неї і дітей, заради яких часто і декларується збереження сім'ї);

– жінка повинна мати обов'язковий набір психологічних якостей (добра, ніжна, слухняна, залежна, м'яка, слабка тощо);

– жінка повинна бути красивою, доглянутою (при цьому експлуатація жіночого образу в рекламі модного одягу, косметики та інших товарів), щоб добре влаштуватися в житті, тобто вдало вийти заміж;

– жінці дозволяється відкрита емоційна реакція і навіть прояв вербальної агресивності, капризність. Вважається, наприклад, що чоловік повинен бути витриманим, врівноваженим, безпристрасним у взаєминах з

іншими людьми. М. Джекмен і М. Сентер виявили, що лише 22% чоловіків вважають, що обидві статі однаково емоційні;

– жінка має бути молодою і не обтяженою дітьми, щоб успішно просуватися в кар'єрі.

Ґендерний стереотип перш за все спрямований на повторення вже відомих моделей співіснування двох статей, оскільки може забезпечити ефективну взаємодію у подібній до колишніх умов ситуації. Наслідки деструктивного вияву ґендерних стереотипів є досить помітними зокрема і в сучасному українському суспільстві.

Якщо ж визначати стереотипи, які заважають реалізації ідеї ґендерної рівності і в діловій сфері, то серед них можемо виділити такі:

– небажання чоловіків допускати в діловий світ жінок;

– перешкоди кар'єрному зростанню за ґендерним принципом;

– сприйняття жінки, яка займає керівну посаду, чоловіками-менеджерами як конкурента;

– скептичне ставлення чоловіків-адміністраторів до жінок-менеджерів;

– надання переваги підлеглими чоловікові в ролі боса;

– засудження жінки-менеджера зі сторони близьких, друзів та інших жінок;

– наявність ґендерних конфліктів в організації, які викликані тим, що чоловіки-підлеглі не визнають за жінкою права керувати, оскільки вона жінка;

– більші можливості у чоловіків знайти добреоплачувану роботу;

– нав'язування жінкам мускулінного ділового стилю;

– наявність сексуальних домагань на роботі з боку чоловіків до жінки та ін.

Гострою залишається ґендерна ситуація в Україні. Маючи непоганий рівень освіти, українські жінки перебувають у складних умовах для досягнення кар'єрних висот та успіхів у бізнесі, політиці, науці. На це вказує позиція України у швейцарському рейтингу. За рівнем «можливостей в економіці для жінок» (Economic Participation and Opportunity) наша держава посідає лише 43 позицію.

У резолюції Ради Європи, оприлюдненій 31 січня 2011року, до ситуації жінок в Україні й дотримання принципу ґендерної рівності була висловлена низка серйозних зауважень та запропоновано запровадити моніторинг дотримання прав жінок в Україні.

Таке рішення було обумовлене рядом принципових зауважень: слабким представництвом жінок у Верховній Раді, повною відсутністю їх в уряді. Крім того, в резолюції згадано формальний підхід до формування державних програм, нерозуміння базових питань прав жінок з боку високопосадовців й поширення ґендерно-дискримінаційної та сексистської зовнішньої реклами.

Експертами Світового економічного форуму у Давосі (25-30 січня 2012 р.) відзначене кричуще становище українок у політиці − 105 місце за рівнем політичних повноважень для жінок. Тут Україну випередила навіть Танзанія, Ангола і Гондурас. Наприклад, якщо протягом усіх чотирьох скликань жінки в парламенті − Верховній Раді незалежної України − становлять від 3 до 8 відсотків, то в парламентах ЄС: У Фінляндії – 61%, Швеції – 55%, Німеччині – 37%.

На перших позиціях рейтингу рівності жінок і чоловіків The Global Gender Gap Report − Ісландія, Данія, Швеція. Про позиції України яскраво свідчить показник кар'єрних шансів жінок − лише 63 позиція зі 134 країн світу, охоплених дослідженням.

Фахівці Міжнародної фінансової корпорації (IFC) дійшли висновку, що в Україні жінкам значно складніше вести бізнес. Жінкам важче розпочати бізнес, бо немає доступу до ресурсів. Приватизація в Україні фактично

пройшла повз жінок і 95 відсотків капіталу зосереджено в руках чоловіків, а у жінок лише 5 відсотків.

Лише 6 відсотків жінок-бізнесменів керують великим бізнесом, підприємствами з понад 250 співробітниками. Бізнесом у промисловості займається 2% жінок. Найбільша група жінок-підприємиць – передпенсійного й пенсійного віку. Для них бізнес, як правило дрібний, кустарний, є просто засобом виживання. Є суттєва різниця і в заробітній платі жінок і чоловіків за працю рівної цінності.

В ході адміністративної реформи в Україні ліквідувано відомство, що опікувалося жіночими проблемами – Міністерство сім'ї, молоді і спорту реформоване в Держслужбу молоді і спорту. Новостворене відомство тепер не займатиметься проблемами сім'ї, ґендерної політики, профілактики домашнього насильства, протидії торгівлі людьми. А ці питання в Україні зараз надзвичайно актуальні. Понад 90 відсотків жертв домашнього насильства і 80 жертв торгівлі людьми − це жінки.

Захисні стратегії жінок у діловій сфері. Як поводяться жінки в ситуаціях дискримінації: при найманні на роботу, в оплаті праці, при скороченні персоналу, при просуванні на посаді, у підвищенні кваліфікації, в управлінні? Вони вдаються до, так званих, захисних стратегій. Наведем декілька прикладів:

– «занадто активне функціонування на роботі», тобто жінки проводять на робочому місці більше часу, ніж чоловіки, аби довести, що вони хороші спеціалісти;

– «фемінний стиль»: використання специфічно жіночих способів ділових переговорів з чоловіками (наприклад, кокетство, лестощі, применшення своїх здібностей);

– «робота за сценою»: жінки частіше за чоловіків беруться виконувати роботу, яка не оплачується; залагоджують конфлікти, проводять додаткові заходи;

– «материнські здібності»: відносно колег-чоловіків (особливо з високим посадовим статусом) жінка виступає в ролі турботливої матері: вона уважно вислуховує їх проблеми, піклується про них і, в такий спосіб, домагається зміцнення свого впливу в організації;

– застосування «маски»: жінки приховують своє приватне життя, уникають розмов про дітей, щоб не заробити ярлик «менш ефективних співробітників» (до цієї стратегії особливо часто вдаються жінки, які думають про кар'єру керівника).

Є ще одна стратегія для жінок у важких умовах ділового світу – «вражаючий менеджмент» це спосіб впливу на інших людей, спосіб формування у людей враження про себе за допомогою слів, дій і поглядів. Очевидно, що і ґендерний менеджмент і інграціація (інграціація – здатність людини бути привабливою для інших людей, домагатися їхньої симпатії й любові) – є прийомами маніпулювання оточуючими, але це захисні стратегії, які породжуються несприятливими умовами, що склалися в діловому світі, в тому числі для жінок.

Така поведінка вигідна організації і вона експлуатує альтруїстичний потенціал жінок, але може являти загрозу психічному здоров'ю жінок. Професійний успіх часто викликає у жінок тривогу, сумніви у власній жіночності і здатності реалізовувати ролі матері і дружини. Культурні традиції, як правило, підсилюють цю тривогу, формуючи взаємовиключний вибір жінки відносно роботи і сім'ї. Особливо гострою є проблема страху успіху внаслідок поглиблення рольових конфліктів (міжособистісних і внутріособистісних). Більш поширений внутріособистісний конфлікт – між професійними і сімейними ролями жінки. Виникає він і в чоловіків, але виражається набагато слабше. Такий конфлікт підтримується і загострюється традиційними суспільними установками. Втягнуті в нього чоловіки сприймають прагнення жінок до завоювання професійного визнання як вторгнення на «їх поле». Тому зайняті у публічній сфері жінки більше

залежать від думки соціального середовища, ніж чоловіки, у них частіше, ніж у чоловіків, виникають рольові конфлікти. Такі конфлікти неминучі, якщо жінка з традиційними ґендерними орієнтаціями поєднує в поведінці протилежні ролі. Орієнтація на сім'ю і на професію потребує врівноваження обох ролей у повсякденному житті, планах на майбутнє. Психологічно це породжує коливання між ними. Амбівалентність ґендерних ролей загрожує жінці внутрішніми та зовнішніми конфліктами: її налаштованість на субпідрядні ролі зіштовхується з прагненням до успіху, необхідністю жорсткої конкуренції.

Покаранням за те, що жінки намагаються і в ділових стосунках бути такими, як чоловіки, є те, що вони не сприймають їх як жінок, вважаючи, що у прагненні до професійного самоствердження вони втрачають жіночу суть. Не тільки чоловіки, але й жінки, які не цікавляться роботою чи не досягли в ній успіхів, також не сприймають успішних жінок як «жінок». Унаслідок цього жінкок-професіоналок не визнають жіночними, вважаючи їх «чоловіками в спідниці». Так виникає типова стратегія оцінювання жінок, згідно з якою їх професійні досягнення прирівнюють до втрати жіночності.

Отже, суперечності у вимогах до ролей жінки зумовлюють те, що її професійна компетентність може негативно впливати на інші аспекти її життя. На фоні розподілу сімейних ролей ця компетентність є скоріше негативним, ніж позитивним фактором. Жінку, яка ставить професійні інтереси вище за турботу про сім'ю і власну зовнішність, зневажливо називають «синьою панчохою», а мрійливого юнака, який не бере участі у силових іграх ровесників, спонукають сумніватись у своїй мужності. Щоб привернути увагу до цих суперечностей, психологи запровадили поняття «страх відокремлення» – специфічні переживання жінки, яка вирішила заявити про свою компетентність і кар'єрні амбіції, а тому змушена боротися не тільки із супротивом оточення і тиском традицій (страх успіху), а й із глибинною несвідомою тривогою втрати жіночності (страх відокремлення). Крім того,

жінка зіштовхується з тим, що практично всі соціальні норми ділового спілкування є «чоловічими». Підсвідомо оточуючі вважають, що бути діловою людиною – означає бути чоловіком.

Таким чином, жінка, яка налаштована зайняти достойне місце в діловій сфері поряд з чоловіками, вимушена або «грати другорядні ролі», або набути «чоловічих рис». Керуючись сформульованими А. Маслоу, К. Роджерсом положеннями, можна дійти висновку, що більшість жінок є нереалізованими у професійній, громадсько-політичній діяльності, оскільки їхній вибір часто є результатом зовнішніх обставин, а не власної волі. Лише для незначної їх кількості діяльність є полігоном для особистісного зростання, поступом до найповнішої актуалізації Я.

Наприкінці 60-х років XX ст. американський психолог Мартіна Горнер звернула увагу на явище «побоювання успіху», яке характеризує переважно осіб жіночої статі. Суть його полягає у тому, що досягнення помітних результатів у будь-якій сфері суспільної діяльності, які виокремлювали жінок та чоловіків, породжували її побоювання з приводу того, як це сприйматиметься іншими людьми і чи не спричинить це нещастя, негараздів в її особистому житті. Дослідження М. Горнер дало підстави стверджувати, що жінка значно частіше переживає страх внаслідок успіху, подолання меж середнього рівня досягнень через очікуване соціальне відторгнення її як успішного професіонала. Очевидно це породжено поширеним серед чоловіків і жінок стереотипом, згідно з яким жіночність несумісна з професійною кар'єрою, видатними здобутками. Тому побоювання успіху стають на заваді досягненню вершин професійного зростання більшості жінок, в той час як такий страх притаманний лише 10% чоловіків.

Пасивна, підпорядкована поведінка породжує низьку самоповагу, самозвинувачення, хронічну невдоволеністть собою, що обмежує міжособистісні контакти і соціальну активність, агресивна ─ ворожнечу,

почуття провини, дисгармонію взаємин. І тільки асертивність забезпечує результат на рівні очікувань індивіда і його оточення.

Термін «асертивність»(assertive) є похідним від англійського дієслова assert (наполягати, стверджувати, заявляти).

Асертивність – впевненість особистості в обстоюванні своїх прав на засадах відвертого і безпосереднього діалогу з опонентами, права яких не порушуються.

Суттєвою особливістю асертивності як особистісної властивості й тактики поведінки є несумісність із хитрощами, маніпулюванням іншими людьми задля досягнення власних цілей. Виникнення проблеми асертивної поведінки як ґендерної зумовлене перебуванням жінки у залежній від чоловічої статі позиції. Не випадково підлеглість, пасивність, несупротив насиллю у багатьох культурах вважають найважливішими жіночими чеснотами.

Асертивність не є тільки жіночою проблемою. Дефіцит її внаслідок недоліків сімейного виховання можуть проявляти і особи чоловічої статі. Природу асертивної поведінки пояснюють, протиставляючи її, з одного боку, залежній, ухильній, пасивній поведінці, з іншого – агресивній, гнівливій, руйнівній, яка порушує права іншої людини. Агресивні особистості займають ворожу, агресивну або агресивно-оборонну позицію. Доводячи свою правоту, вони погрожують, критикують, ображають, тобто конфронтують з опонентом.

Асертивні люди відстоюють свої права, зважаючи на права інших. Їхнє кредо – повага до себе та інших, справедливість передбачає рівноправ’я незалежно від статі. Вони виявляють впевненість у процесі регулювання взаємин у різних сферах життєдіяльності: в сім’ї, на роботі, громадському житті, формальній і неформальній взаємодії з людьми. Правда, іноді людина, обстоюючи права інших, не здатна захистити свої права на роботі, в родині.

Висновки М. Горнер були підтверджені в подальших соціально-психологічних дослідженнях. Актуальні вони і на сучасному етапі, особливо в контексті подолання – так званої «скляної стелі».

«Скляна стеля» – незрима психологічна перешкода, яка не дає жінці просуватись службовими сходами відповідно до її намагань.

З огляду на цей феномен, керівник, який просуває чоловіка, може розраховувати на підтримку оточення, однак він майже завжди не схвалює того, хто підтримує кар'єрні амбіції жінки. Дискримінація жінок починається ще на етапі прийняття на роботу. Наприклад, чоловікам не обов'язково повідомляти наймачу своє сімейне положення і міру зайнятості сімейними справами. Жінок детально розпитують про сім'ю, дітей, хто про них турбується, коли вони хворіють. Ситуація поглиблюється й тим, що багато жінок також упереджено ставляться до успішних представниць своєї статі. Вони воліють працювати під керівництвом боса-чоловіка, користуватись послугами адвоката-чоловіка. Тому навіть у країнах з розвинутою демократією жінки посідають не більше 2 – 4% найвищих керівних посад. За даними Є. Іглі у 1998 р. жінки посідали тільки 6% директорських посад в 500 найбільших компаніях і отримували не більше 70% від заробітку чоловіків за рівноцінну працю.

Зробимо проміжний висновок:

– асертивність є необхідною умовою самореалізації;

– подолання «скляної скелі» можливе шляхом розвитку асертивних властивостей особистості;

Важливим елементом подолання ґендерних стереотипів є формування впевненості жінки в собі. Значну роль в цьому можуть відіграти тренінги.

Тренінги впевненої в собі (асертивної) поведінки здобули неабияку популярність серед жінок і чоловіків. А створювані у 60 – 70-ті роки XX ст. в США групи самопідтримки жіноцтва зосереджувалися на виробленні у «слабкої» статі сили духу, схилити опонента до узгодження позицій.

Програма занять у цих групах передбачала сукупність взаємопов'язаних завдань як конкретних кроків до впевненості в собі. Найголовнішими серед них є.

1. Моніторинг асертивності. Це завдання передбачає самоаналіз власної поведінки в різних соціальних контекстах, наслідком якого має бути з'ясування випадків, у яких людина поступається своїми правами. Особливо важливо визначити сфери життєдіяльності, ситуації, в яких через дефіцит асертивності людина втрачає змогу досягнути мети, стоїть на місці, поступається позиціями. При цьому ідентифікують осіб, перед якими вона ніяковіє (колеги по роботі, керівник), і коло проблем, які потребують нагального обговорення та узгодження. Отже, аналіз успішності чи неуспішності свого впливу на інших у вирішенні життєво важливих питань є першим кроком на шляху до впевненості в собі.

2. Погляд «правді в очі». Дає можливість подивитися на болючі проблеми об'єктивно. Сутність тренінгу полягає в усвідомленні глибинних, часом витіснених у підсвідомість переживань, думок, бажань, породжених нездатністю об'єктивно оцінити status quo. Для цього важливо стати стороннім спостерігачем власних стосунків з оточеням, вміти серед їх розмаїття та мінливості визначити "найслабшу ланку" (мною маніпулюють, а я пасую, поступаюсь своїми правилами; до мене давно не прислухаються, та і я сама (сам) давно не прагну висловлювати власну думку, оскільки не можу заперечити, відчуваю невдоволеність собою).

3. *Рангування власних фобій*. Цей елемент самоаналізу є найсуттєвішим, оскільки передбачає з'ясування джерела, яке породжує страхи (боюсь у відповідь почути категоричне «ні»; не хочу псувати стосунки; мене вважатимуть скандальною особою; боюсь не знайти потрібного слова у відповідь)

4. *Пошук і формулювання позитиву в наступних асертивних кроках.* Ця робота завершує моніторинг асертивності. Вона передбачає моделювання дій,

покликаних заперечити очікуваний ефект (можливо мій начальник почне краще розуміти мене і мої проблеми; мої стосунки з іншими людьми перестануть бути фальшивими, а стануть щирими; можливо, мою критику сприймають як крок до розв'язання спільної проблеми тощо).

5. Моделювання асертивної поведінки є необхідною ланкою на шляху до впевненої поведінки. Техніку моделювання широко використовують у поведінковій терапії, пропонуючи людині, яка має певні фобії, поспостерігати, як працюють з ними моделі-спеціалісти. Моделями можуть слугувати знайомі люди, які поводяться впевнено, способи взаємодії яких з оточуючими людьми можна спостерігати зблизька у повсякденному житті. Це дає змогу пересвідчитись у позитивних наслідках асертивної поведінки, які посилять бажання наслідувати її; вчитися самому поводитися впевнено.

6. Практикування асертивної поведінки. Практикування асертивності можна здійснювати у різних формах залежно від індивідуальних особливостей людини, ступеня фрустрації, її потреб та інтересів. Розпочинають його з програмування можливих варіантів перебігу діалогу з опонентом.

Отже, розглянемо гендерні особливості управлінської комунікації.

Останнім часом спроможність більшості компаній вижити і досягти успіху в сучасному діловому світі багато в чому залежить від того, наскільки ефективні відносини керівництва і колективу. Ефективне керівництво передбачає високу професійну компетентність та потребує певних особистісних якостей і ресурсів. Для керівників здатність до створення позитивного психологічного клімату в колективі з метою оптимізації діяльності організації є однією зі складових професійної компетентності.

В умовах сучасної трансформації суспільства відбувається подальша зміна ґендерних стереотипів та ґендерних ролей і опановуються нові соціальні сфери і відповідні соціальні ролі. Превалює думка, що працювати під керівництвом жінки – завдання не з легких. Керівників розрізняють за статевою ознакою, а ділові якості при цьому залишаються «за кадром».

Функція керівника – об’єднувати людей у колектив, координувати їх дії, здійснювати контроль над виконанням своїх розпоряджень. Для цього мало бути професіоналом, необхідно стати харизматичним лідером. Підлеглі мають визнавати беззаперечний авторитет начальника, який уміє брати на себе ініціативу і не боїться ризику. Багато хто вважає, що все це мало нагадує жінку – м’яку й опікувану. Та все-таки жінки-керівники – це реальність.

В управлінській практиці ґендерні аспекти охоплюють особливості різних підходів до керівництва колективом та особистістю, особливості міжособистісних відносин з урахуванням чоловічої і жіночої психіки та характерних рис інтелекту. Дослідження з порівняння ділових та психологічних якостей жінки і чоловіка показали, що з ряду аналізованих параметрів є певні відмінності. Разом з тим, в серйозних наукових експериментах не знайшли підтвердження припущення про відмінності в розумових можливостях, здібностях до навчання, якостях характеру у представників обох статей. У результаті були обгрунтовані висновки, що жінки мають якості, завдяки яким вони можуть здійснювати якісне керівництво. Згідно із сучасними підходами, жінок-керівників можна класифікувати за такими типами.

«Маскулінний». У жінок цього типу емоційна сфера розвинена недостатньо, і вони намагаються це компенсувати підкресленою авторитарністю у відносинах з підлеглими. За зразок вони беруть прагматичних колег-керівників. Така керівниця веде своїх підлеглих «залізною рукою»; вільнодумство, власна думка, обмін пропозиціями серед співробітників не заохочуються. Ініціативні, креативні робітники, як правило, не знаходять спільної мови з подібним керівником, а затримуються в компаніях малокваліфіковані працівники.

«Жіночний». Для цієї категорії жінок-керівників головним робочим «інструментом» є особиста чарівливість. Стиль її звернення до підлеглих можна сформулювати як «давайте жити дружно». «Жіночний» керівник

надліберальний, тому в колективі панує плутанина. Чим яскравіше підлеглий подає свою пропозицію, тим більше в нього шансу зацікавити жінку-керівника цього типу. Щоб уникнути гніву – достатньо розжалобити керівництво.

«Ситуативний». Такий тип керівника має багато спільного з попереднім, правда, гасло «давайте жити дружно» перефразовується на «Все для перемоги!» Це – начальник-ентузіаст; сенс її життя – робота. Робочий стіл її завалений паперами, де важливі документи перемішані з другорядними. Для підлеглого, який добре знає свої службові обов'язки і вміє спокійно пояснити власну пропозицію, – це найкращий тип керівника.

Аналіз даних показує, що за багатьма параметрами жінки в справі керівництва нічим не поступаються чоловікам. Проте відбуваються постійні спроби зменшити кількість моделей управління до двох – «залізна леді» та «старша сестра».

«Залізна леді». Авторитарна, самовпевнена, жінка із залізною волею. Вона досконало володіє майстерністю закулісних ігор, відкидає дискусії та обмін думками як неефективний спосіб. Вона сувора і вимоглива до підлеглих, в системі мотивації опирається на покарання, від підлеглих чекає дисципліни, цінує в них професійні здібності.

«Старша сестра» опирається на колективні форми прийняття рішень, заохочує дискусії та полеміку. Оскільки вона сама є особистістю неординарною, то й поряд воліє бачити колег сильних, компетентних. Прихильна до підлеглих, чекає від них повної віддачі. Для «старшої сестри» важливий командний дух й високі моральні якості працівників, психологічна сумісність. Не терпить інтриг, розвиває гласність та конструктивну критику. У системі мотивації робить наголос на винагороди, заохочує новаторство і творчий підхід до справи. Безумовно, ці два типи жінки-керівника є вельми полярними і в практиці управління дають різні варіанти, що дозволяє зробити висновок про різноманіття і специфіку підходів до управління в сфері «жінка-менеджер».

Отже, жіночий стиль керівництва є різноманітним, оскільки природа жіноча багата за своїми проявами. Складений перелік цих особливостей.

1. Мотивація трудової діяльності жінки має певні відмінності. Життя чоловіка наповнене проблемами кар'єри і роботи. Спілкування в колі колег або друзів він цінує вище за сімейні відносини. Позиція жінки змінюється з огляду на життєві обставини: якщо вона самотня або працює через матеріальну необхідності, то у цих випадках яскравіше проявляється прагнення до стабільності, впевненості в майбутньому, забезпечення засобів існування, реалізації своїх потреб і можливостей.

Якщо жінка відчуває себе соціально захищеною, щаслива в шлюбі, сім'ї, то вона надає менше значення своїм відносинам з колегами по роботі і, як правило, не прагне до лідерства в організації. Однак вона ж може прагнути до завоювання самостійного статусу з метою самоактуалізації та ствердження власної «повноцінності».

Важливо підкреслити, що особливості мотивації праці у жінок відображають скоріше своєрідність особистості, а не загальні закономірності.

1. В управлінні персоналом жінка-керівник більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, її більше хвилює сфера міжособистісних відносин, ніж керівника-чоловіка. Жінка більш тонко реагує на морально-психологічний клімат у колективі, опирається на технологію «знаків уваги»: виявляє велику емпатію, чуйність у розумінні душевного стану і морально-етичних колізій особистості. У складних ситуаціях жінка-менеджер будує свої стратегії виходу з кризи на високих мотиваціях співробітників. Здійснюючи функцію контролю за діяльністю персоналу, жінка не прагне до жорстких санкцій, а в першу чергу бажає забезпечити необхідні умови для підлеглих з метою мінімізації покарань. При цьому вона зберігає здатність реалізовувати жорсткі заходи відносно тих, хто не справляється з поставленими завданнями.

2. Жіночий стиль управління більш емоційний. У різних ситуаціях реакція жінки-керівника відрізняється від реакції чоловіка: емоційно вона більш яскравіша і багатша. Жінка «близько до серця» бере все, пов'язане з роботою, і досить довгий період часу залишається під впливом переживань. Жінка більше схильна «програвати» ситуацію, переживати можливий результат подій. При прийнятті рішень жінка-менеджер частіше покладається на свої почуття, інтуїцію, жіночу логіку, що буває небезуспішним, оскільки жінка веде себе як цілісна особистість, чуйна до більшості аспектів проблеми, які мають для неї емоційне значення.

3. Підвищений рівень емоційності не дає жінці можливості завжди бути об'єктивною і вести себе конструктивно, вона болючіше реагує на критику, грубість. Зайву емоційність вважають серйозним недоліком жіночої моделі управління, оскільки вона є джерелом несправедливості і невпевненості, причиною багатьох конфліктів.

4. У взаємовідносинах із зовнішнім середовищем жіночий стиль управління відрізняється дипломатичністю, ситуативністю, умінням адаптуватися до обставин, що склалися. Відмова від скарг на неможливість перетворень і пошук винних, дає можливість жінці-керівнику успішно діяти в межах заданих обставин, наполегливо і послідовно домагатися реалізації поставлених цілей.

5. Готовність до компромісів у поєднанні з наполегливістю дозволяє жінці будувати взаємовідносини з діловими партнерами, знаходити в них взаєморозуміння і підтримку. Жінка вміє поєднувати і оперативно перемикатися з однієї соціальної ролі (дружина, донька, мати) на іншу (менеджер, бізнес-леді). Однак встановлено, що приблизно третина нервових розладів жінок відбувається від зіткнення її соціальних ролей-керівника на роботі і господині вдома.

Характерно, що жінка-керівник більшого значення, ніж чоловік, надає встановленню конструктивних відносин з центральними і регіональними

органами влади, що зумовлено прагненням шукати і знаходити підтримку. За своєю суттю, жінки більш законослухняні, а чоловіки більш честолюбиві, агресивні і більш незалежні.

6. Завдяки одвічній жіночій терплячості, діяльність жінки-менеджера спрямована на поступові перетворення без орієнтації на миттєвий результат. Така стратегія step by step дуже виправдана в ситуаціях невизначеності і приносить свої плоди в запропонованих умовах. Ці ж обставини визначають схильність жінки-керівника до тактичного, а не стратегічного планування, що найчастіше виявляється більш виграшним у сучасній ситуації.

7. Якщо чоловіки краще можуть уявити подію в цілому, оцінити стратегічні тенденції явища, встановити інтегрований зв'язок між частинами цілого, то жінки більш схильні до детального виваженого підходу. Вони вміють скрупульозно розчленувати ціле на складові і провести логічний аналіз елементів цілого. Повнота і точність такого диференціального аналізу абсолютно недосяжна для більшості чоловіків.

8. Стиль керівництва жінки-менеджера відрізняється більшою демократичністю, готовністю до співпраці та колегіального прійняття рішень. При вмілому делегуванні повноважень і відмові від дріб'язкової опіки підлеглих, жінка створює атмосферу приязності та довіри.

Для реалізації прийнятих рішень характерний чіткий розподіл функції виконання, надання допомоги у разі потреби. Контроль за виконання робіт відбувається в режимі поточних перевірок, недопущення затягування виконання наміченого. Відповідальність за роботу встановлюється відповідно до чіткого розподілу обов'язків, причому дуже характерно покладання кінцевої відповідальності за певну ділянку роботи на конкретного виконавця.

Таким чином, незважаючи на м'якість стилю управління, жінка-керівник здатна до рішучого здійснення функції контролю і, як вже було зазначено, до вжиття жорстких заходів до винних співробітників.

Жінка-менеджер схильна до виховного типу поведінки (моралізаторство, настанови, повчанння).Інтерпретація цієї особливості вкладається врозроблену Е. Берном теорію трансакційного аналізу, яка пов'язує поведінку людини зі станами свідомості особистості («Я-станами»). Це стани: «Батько», «Дорослий», «Дитина». В свою чергу ці стани визначають відповідні схеми, набори поведінки.

Ще одна особливість жінки-керівника – допитливість. Як правило, вона реалізується в позитивному напрямку як прагнення розширювати свій кругозір через спілкування, встановлення нових контактів, збір додаткової інформації. Проте ця особливость може мати і неконструктивний характер: збір та розповсюдження неперевірених відомостей (чуток, пліток) та їх використання при прийнятті рішень, що неминуче знижує їх якість.

В екстремальних ситуаціях жінка демонструє не стратегію страху і уникнення, а активного протистояння. Внутрішнє чуття допомагає жінці досить успішно діяти в кризових ситуаціях. Використовуючи різні моделі поведінки, жінка знаходить оптимальні шляхи в умовах, що склалися. Дослідження показують, що жінки і в ситуаціях ризику здатні формувати стратегії, що відрізняються, з одного боку, усвідомленою обережністю, з іншого – необхідним рівнем ризикованості і навіть авантюризму, що допомагає організації виживати в умовах невизначеності бізнесу. Менша амбітність та небажання досягати перемоги «за всяку ціну» дозволяють жінці діяти в складних обставинах навіть більш ефективно, ніж чоловікові.

Стратегія дії жінок у конфліктах. Ми вже не раз нагадували про розповсюджене переконання про те, що конфлікти мають «жіноче обличчя». Чи є це лише припущенням, чи доконаним фактом? Встановлено, що чоловіки і жінки конфліктують приблизно з однаковою частотою, але причини і форми прояву конфліктів у них різні. Жінки «вихлюпують» свою негативну енергію в зовнішнє середовище, не стримуючи негативні емоції. При цьому вони

володіють м’якими конфліктними технологіями, швидше і легше «відходять» і заспокоюються.

Жінки-керівниці досягають успіху не шляхом наслідування чоловічих методів управління, а завдяки креативному використанню власних здібностей і виявленню рис, притаманних саме жінкам. Навіть неповний перелік характерних особливостей жіночого стилю керівництва дає підстави спростувати стереотипи щодо обмежених можливостей жінок у менеджменті, а також упереджену думку про нібито нижчу ефективність «м’якого» стилю керівництва порівняно з «жорсткою» чоловічою моделлю. Досвід управлінської практики демонструє, що жінки здатні застосовувати жорсткі управлінські рішення, однак роблять це у більш гнучкій, емоційно врівноваженій формі. Це свідчить про потребу переосмислення ролі та потенціалу жіночого лідерства в сучасній економіці

6.6. Сутнісні характеристики етикету державного службовця

Сучасний державний службовець виконує свої професійні обов’язки в нових ринкових умовах, тому важливо, щоб він умів взаємодіяти з людьми, вибирати правильну стратегію і тактику поведінки. Державний службовець є виконавцем певної професійно-рольової поведінки в системі управлінської комунікації, має відповідати очікуванням громадян. Етичні аспекти комунікативної діяльності державного службовця базуються перш за все на дотриманні високоморальних принципів держаної служби, що встановлені в новому Законі України «Про державну службу» та Законі України «Про правила етичної поведінки».

Естетичною формою вияву моральності професійної етики є етикет. У комунікативній діяльності управлінця етикет набуває особливого значення. Виконуючи свої службові обов’язки, державний службовець стає об’єктом уваги інших: як він вітається, розмовляє, слухає, запитує, відповідає – усе це не просто привертає загострену увагу й обговорення суспільства, а й вказує на відповідність займаній посаді. Етикет виступає певним стандартом,

допомагає, часом не замислюючись, вибирати ввічливу і коректну лінію поведінки відповідно до ситуації та сподівань оточуючих, не ризикуючи потрапити у незручне становище.

Можна виділити основні принципи службового етикету.

1. Принцип гуманізму, тобто людинолюбства.

Втілюється він безпосередньо у моральних вимогах до культури взаємовідносин:

– ввічливість, яка в комунікації не є самоціллю, а засобом створення і збереження у колективі здорового морально-психологічного клімату. Має такі прочви, як уважне і поважне ставлення, готовність надати послуги іншій людині, коректність, шанобливість, делікатність;

– тактовність, тобто чуття міри, тонкої межі між тим, що можна і не можна (не зауважувати помилок і вад іншої людини, не ставити некоректних запитань);

– скромність, що проявляється в умінні спів ставляти самооцінку з думками людей, не переоцінюючи себе, не афішуючи своїх переваг.

2. Доцільність дій.

Сучасний службовий етикет передбачає, що все у публічній комунікації має бути поміркованим, конкретним, точним. Якщо незрозуміло, як поводити себе в якійсь нестандартній ситуації, то варто керуватись принципом доцільності, зручності, здоровим глуздом.

3. Принцип субординації.

На державній службі, де відносини будуються з урахуванням службової ієрархії і субординації, кожен вид комунікації має відповідати виробленим практикою еталонам поведінки. Вони орієнтовані на дотримання різних схем трудових відносин: ‘згори донизу’, ‘знизу вгору’ (між керівниками і підлеглими), ‘за горизонталлю’ (співробітники одного посадового рівня). Разом з тим, службові відносини мають бути довірливі, відкриті.

4. Естетична привабливість комунікації.

Правила етикету визначаються вимогами естетики: пристойним є те, що красиво. Некрасива, позбавлена привабливості поведінка сприймається як вияв неповаги. Це стосується і зовнішнього вигляду.

Етикетні мовні формули комунікативної взаємодії державного службовця. За налаштування стосунків між учасниками комунікативного процесу відповідають усталені етикетні мовні формули вітань і прощань, звернень, вибачень, прохань, подяк, побажань тощо. Вибір етикетних мовних формул створює ту чи іншу тональність спілкування, яка є показником виховання, культури, освіченості співрозмовників. Щодо ділових відносин у системі державної служби, то етикетні формули мають першочергове значення. Загальновідомо, що тональності майбутній розмові надає ритуал знайомства і представлення. За правилами етикету для знайомства необхідна особа, яка може представити співрозмовників один одному. Посередником виступає спільний знайомий, який виступає гарантом порядності обох сторін.

У діловому світі процедура знайомства базується на посадовому статусі: нижчих за положенням представляють першими. Незалежно від службового становища, чоловік, коли жінка заходить до його кабінету, має підвестися і почекати, поки вона представиться. Коли знайомство відбувається не в межах службового приміщення, то рішення про представлення супутника чи супутниці приймається залежно від обставин: якщо бесіда має бути короткою, представляти супутника необов’язково. Щодо супутниці, то з нею треба привітатися першим, а рішення представляти її чи ні, приймає її кавалер. При знайомстві люди потискають один одному руку: жінка простягає руку чоловікові (або обмежується кивком голови), старший – молодшому, керівник – підлеглому.

Особа, яку представили чекає, коли їй протягнуть руку для привітання. Посередник, застосувавши формули *«Хочу познайомити вас…», «Дозвольте представити вам…»,* називає ім’я та прізвище чітко та виразно, може його коротко охарактеризувати (назвати посаду, місце роботи, вчений ступінь,

звання, або виказати своє позитивне враження про людину). Що робити, якщо посередник забув прізвище та ім'я людини, яку має представити? Варто застосувати фразу: *«Прошу, панове, познайомтесь…!»* Що стосується знайомства нового співробітника з трудовим колективом, то його має представити безпосередній керівник. Як поводити себе, коли вас представили? Передовсім слід обмінятися ввічливими компліментами, що висловлюють задоволення з приводу знайомства: *«Дуже приємно познайомитися з вами!», «Багато чув про ваші успіхи!»* Якщо посередника для представлення поруч немає, слід привітатися і назвати своє і'я, по батькові, посаду і статус. Під час знайомства і представлення застосовують візитні картки, які можна вручати безпосередньо під час знайомства, передавати через інших осіб і надсилати поштою.

Однією з важливих етикетних формул у мовленнєвій комунікації є вітання. В основі ввічливого вітання лежать морфеми добр-, здоров-: *«Доброго ранку!», «Добрий день!», «Добрий вечір!», «Доброго здоров'я!», «Здрастуйте!».*

У офіційній обстановці за цими словами є титул, ім'я, по батькові (прізвище) людини, яку вітають. Бажано, щоб вітальні репліки-відповіді були іншої структури: «*Моє шанування!», «Вітаю вас!»* Дуже важливою є правильна інтонація, сила голосу, тон, тембр, темп, відповідні жести (кивок голови, потиск руки, обійми тощо).

Першими вітають: молодші – старших, чоловік – жінку, нижчий за службовим рангом – вищого; особи, які увійшли до приміщення. У побудові відносин між учасниками комунікативного процесу важливе місце займає і звертання. Етикет звертання представлений набором певних усталених мовних формул. Найбільш поширеними формами є безособове і особове.

На державній службі більше використовують безособове звертання, яке виконує етикетну функцію: *«Вибачте…», «Прошу…», «Даруйте…», «Дозвольте…».* Застосовуючи особове звертання, слід пам’ятати про кличну форму. Загальні іменники, особові імена та по батькові, прізвища ставимо у кличну форму

6.7. Принципи ефективної ділової комунікації у професійному середовищі

Ділова комунікація є специфічною формою взаємодії людей, які в процесі комунікацій постають не лише як певні особистості, а й як особи, що посідають в організації певне службове становище, мають свої обов’язки і виконують встановлені для них функції. Ділова комунікація передбачає взаємний обмін повідомленнями, що є носіями певної управлінської інформації, її 81 інтерпретацій, пропозицій, аргументів щодо формування, реалізації й оцінювання певного управлінського рішення, спрямованого на розв’язання конкретної проблеми як в організації, так і за її межами.

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

– наявність певного офіційного статусу суб’єктів комунікативної взаємодії; – відповідність певним встановленим правилам;

– підпорядкованість мети такої комунікації службовим повноваженням, функціям, завданням;

– передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;

– конструктивність характеру таких взаємовідносин, їх спрямування на розв’язання конкретних завдань, досягнення певної мети;

– взаємоузгодженість домовленостей, рішень, подальших дій та оцінок результатів суб’єктів комунікації;

– значущість кожного суб'єкта комунікації як особистості, здатної дотримуватися встановлених правил комунікації та брати на себе відповідальність за реалізацію погоджених рішень;

– предметом ділової комунікації є безпосередня службова діяльність, якою зайняті суб'єкти, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

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

Ці особливості пов'язані з такими чинниками, як:

– специфіка цілей та завдань. Основною метою діяльності органів публічної влади є забезпечення прав та законних інтересів громадян.

Відповідно, ділова комунікація в цій сфері повинна бути спрямована на досягнення цієї мети;

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

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

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

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

Тактика ділової комунікації передбачає вибір певної моделі поведінки комунікатора, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети.

Ефективна ділова комунікація в професійному середовищі базується на кількох ключових принципах: чіткість, лаконічність, повага до співрозмовника, активне слухання, невербальна комунікація, та зворотній зв'язок. Важливо також враховувати контекст спілкування та обирати відповідний стиль.

Відтак, принципами ефективної ділової комунікації є:

1. Чіткість та лаконічність:

– Повідомлення має бути зрозумілим, без двозначностей та зайвої інформації.

– Використовуйте просту та зрозумілу мову, уникайте складних термінів та професійного сленгу, якщо не впевнені, що співрозмовник їх розуміє.

– Намагайтеся викладати суть питання у першому абзаці, щоб одразу привернути увагу адресата.

– Організуйте лист або повідомлення таким чином, щоб важливі моменти були виділені.

2. Повага до співрозмовника:

– Виявляйте повагу до часу та точки зору іншої людини.

– Уникайте перебивань під час розмови та вислуховуйте співрозмовника до кінця.

– Користуйтесь ввічливою мовою, але уникайте надмірної лексики, яка може виглядати як фальш.

– Враховуйте культурні та вікові особливості співрозмовника.

3. Активне слухання:

– Зосереджуйтесь на тому, що говорить співрозмовник, і намагайтеся зрозуміти його позицію.

– Ставте уточнюючі питання, щоб переконатися, що ви правильно зрозуміли інформацію.

– Не перебивайте співрозмовника та не перескакуйте з теми на тему.

– Намагайтеся зрозуміти емоційний стан співрозмовника.

4. Невербальна комунікація:

– Звертайте увагу на мову тіла, жести та міміку.

– Зберігайте зоровий контакт з співрозмовником, але не дивіться пильно.

– Намагайтеся, щоб ваші невербальні сигнали відповідали вашим словам.

– Враховуйте невербальні сигнали співрозмовника.

5. Зворотній зв'язок:

– Надавайте зворотній зв'язок конструктивно та вчасно.

– Фокусуйтеся на конкретних діях та поведінці, а не на особистості співрозмовника.

– Позитивний зворотний зв'язок сприяє мотивації та покращенню взаємин.

6. Інші важливі аспекти:

– Обирайте відповідний вид комунікації (усна, письмова, електронна) залежно від ситуації та мети.

– Враховуйте контекст спілкування та специфіку професійного середовища.

– Дотримуйтеся етичних норм та правил ділового етикету.

– Будьте чесними та порядними у ділових відносинах.

До основних принципів ділової комунікації в установах системи публічного управління належить:

– законність – відповідність вимогам чинного законодавства;

– етичність – дотримання норм ділової етики;

– об’єктивність – надання достовірної та неупередженої інформації;

– точність–- використання чітких і лаконічних формулювань;

– ясність – використання зрозумілої для широкого кола людей мови;

– ввічливість – шанобливе ставлення до співрозмовників;

– конструктивність – спрямованість на досягнення позитивного результату спілкування.

Ефективна ділова комунікація допомагає будувати міцні професійні стосунки, сприяє досягненню цілей та підвищує загальну ефективність роботи.

6.8. Інструменти діалогу для порозуміння, залучення та співпраці

Діалог – це глибинний процес обміну інформацією, що призводить до якісної зміни стосунків між людьми.

Звичайно, кожна частина визначення потребує пояснень, щоб краще зрозуміти його складові. У першу чергу, діалог – це, «глибинний процес», тобто не достатньо просто зустрітися, порозмовляти або посперечатися, але варто організувати процес, що включає такі етапи: аналіз проблеми, планування діалогу, попередні зустрічі, проведення діалогу, домовленості про подальші діалогові зустрічі.

По-друге, діалог – це «обмін сенсом». Для нас це означає, що увага приділяється не лише інформації яка передається конкретними словами, але й ми намагаємося уважно вловлювати сенс, тобто справжній зміст повідомлення, та розпізнавати його у повідомленні, яке чуємо. Важливо розуміти те, що сказано «між рядками», та перевіряти своє розуміння через «повернення сказаного» тому хто говорив. Таким чином, ми можемо пересвідчитися у правильності нашого сприйняття, підтвердити інформацію або відкоригувати неточності.

По – трете, це «якісна зміна взаємин між людьми». Це означає, що в процесе діалогу з’являються та формуються відсутні раніше розуміння, повага, підтримка, відповідальність та довіра між учасниками.

Діалог у нашому розумінні – це не лише фіксація фактів або висловлення позицій, а головним чином – процес побудови зв’язків і відносин. Це стосується як взаємодії з самим собою, так і відносин. Це стосується як взаємодії з самим собою, так і з іншими.

Діалог може відбуватися двома способами: безпосередньо та за допомогою фасилітатора –особи, яка допомогає гоупе людей ефкктивно працювати разом, розуміти спільні цілі та планувати, як досягти ціх цілей під час зустрічей та дискусій. Він також забезпечує умови, при яких всі учасники процесу могли почути та зрозуміти один одного.

У безпосередньому діалозі дві або більше людей слухають одне одного, намагаючись зрозуміти причини та обставини, які впливають на утворення іншої точки зору. Це означає прояв поваги та розуміння до позиції іншої людини, визнання її досвіду, як правдивого і важливого.

Успішний діалог – це коли під час зустрічі вдалося досягти взаєморозуміння, побудувати стосунки на довірі та зміцнити зв’язки між людьми. Це інструмент, який допомагає вирішувати проблеми та забезпечує позитивний вплив на розвиток і взаємодію.

! Принципи діалогу.

Ефективність діалогового підходу залежить від того, які принципи ми використовуємо для встановлення якісної взаємодії між нашими співрозмовниками та учасниками зустрічей. Розглянемо ключові принципи діалогу, які допоможуть нам забезпечити якісний процес взаємодії між учасниками зустрічей, нарад та консультацій.

Принцип 1. Запобігання шкоді та загостренню.

У діалозі необхідно діяти таким чином, щоб не завдати шкоди й уникнути негативних наслідків для конфліктуючих сторін та інших зацікавлених осіб і запобігти загостренню конфлікту. Важливо постійно тривати руку на пульсі взаємодії, моніторити конфлікт та аналізувати

результати діалогу. У разі, якщо щось йде не за планом, варто вносити корективи у процес на основі отриманих результатів та спостережень.

Наприклад, уявімо ситуацію, коли в місцевій громаді виникла суперечка щодо розміщення нової будівлі. Представникам органу влади потрібно знайти спільну мову зі стороною, яка пропонує будівництво, та мешканцями, які виступають проти цієї ініціативи. Застосовуючи принцип «Запобігання шкоді та загостренню», працівники можуть діяти таким чином, щоб уникнути можливих екологічних, соціальних або екологічних проблем, пов'язаних із будівництвом. Вони можуть проводити публічні зустрічі, слухати думки громадян, ретельно аналізувати всі сторони питання та шукати компромісні рішення, які б задовольняли потреби усіх сторін. Таким чином, вони створюють сприятливі умови для конструктивного діалогу та зможуть запобігти можливому загостренню конфлікту чи негативним наслідкам.

Принцип 2. Добровільність та самовизначення учасників.

Кожна особа має право самостійного вирішувати, хоче вона брати участь у діалозі чи ні. Ніхто не може змушувати її до цього. Навіть якщо хтось долучився до діалогу, але в подальшому не бажає продовжувати, то він або вона мають право вийти з діалогового процесу. Принцип добровільності також сприяє відповідальності учасників за зміст і результати договірного процесу. Принцип добровільності також сприяє відповідальності учасників за зміст і результати діалогового процесу. Це створює відкрите та рівноправне середовище, де кожна сторона має можливість самостійно визначати свою роль та впливати на процес у тій мірі, яка для неї є прийнятною.

Наприклад, у розгляді місцевого плану розвитку важливо дати можливість громадянам добровільно долучатися до діалогового процесу. Особи, які мають цікави пропозиції, але побоюються негативних наслідків, можуть вирішити взяти участь у публічних зустрічах або консультаціях, де вони матимуть можливість висловити свої думки, долучитися до процесу ухвалення рішень та відчути свою відповідність за обрання певного плану

розвитку громади. Якщо ж учасники або учасниці мають сильне побоювання, щодо участі у діалозі може позбавити їх певних благ або нести фізичну загрозу, то вони так само добровільно можуть вийти з процесу у будь-який момент.

Принцип 3. Інклюзивність.

Для того, щоб діалог був ефективним, необхідно дати можливість представити різні погляди та думки з приводу обговорюваної теми. Варто звернути особливу увагу залученню та представленню позицій тих, хто в меншості та намагатися досягти гендерного балансу. Принцип інклюзивності відповідає цінності сучасного суспільства – слухати та почути «іншого».

Принцип інклюзивності передбачає, що учасники діалогу повинні бути, якщо можна, з різних вікових, соціальних, етнічних та культурних груп. Це дозволяє представити широкий спектр поглядів та інтересів, що відображають різноманітність різноманітність громади. Особлива увага має бути приділена представникам меншості, людям, яких зазвичай не чутно, або думку яких за звичай не враховують, які можуть мати унікальний досвід та перспективні пропозиції.. Також важливо підтримати гендерний баланс, щоб забезпечити участь як жінок так і чоловіків у діалозі та прийнятті рішень. Цей принцип допомагає забезпечити різноманітність голосів у діалозі, а також підвищує його якість та дає можливість ухвалити більш збалансовані рішення.

Принцип 4. Баланс сил.

У ідеальному випадку учасники діалогу, тобто сторони, які мають відносно рівну силу у процесі діалогу. Це можна досягти через рівномірне представництво різних категорій сторін у діалозі, і з іншого боку, через рівні можливості для включення різних груп. Принцип балансу сил передбачає врахування динаміки сил між сторонами, особливо при участі, наприклад, голови громади та його заступників, які мають значно більше повноважень і впливу, ніж решта учасників. Їх участь може суттєво посилити одну із сторін і порушити баланс. Тому , важливо утримуватися від надмірного посилення

впливу голови громади та заступників у діалозі. Це можна досягти створенням рівних можливостей для висловлювання всіх учасників і учасниць незалежно від їх посади чи статусу. Додатковим заходом може бути залучення незалежних модераторів або фасилітаторів, які забезпечать справедливе ведення діалогу та рівноправність учасників і учасниць. Забезпечення балансу сил у діалозі є ключовим для створення довірливого середовища, де до всіх голосів дослухаються та намагаються їх врахувати. Це сприяє налагодженню порозуміння, спільному прийняттю рішень та будівництву міцних взаємовідносин у громаді.

Принцип 5. Керована комунікація.

Цей принцип стосується ролі фасилітатора у діалозі та визначає його компетентність та обов'язки.

Керована комунікація означає залучення до проведення діалогу фахівців, які володіють відповідними компетенціями. Наприклад, при обговоренні в освітній системі, участь у діалозі можуть брати вчені, педагогі, батьки, представники громадських організацій тощо. Фасилітатор як людина, що розуміється на посередництві та конфліктології, допоможе створити сприятливу атмосферу та керувати процесом, забезпечуючи рівну можливість усіх учасників висловлювати свої думки та пропозиції. Крім того, принцип керованої комунікації передбачає, що фасилітатора сприймають як особу, яка виключно упорядковує процес комунікації. Фасилітатор не вносить жодних пропозицій в ході обговорення, а виступає як незалежна сторона, яка сприяє структурованості діалогу, забезпечує дотримання правил комунікації та підтримує рівновагу між учасниками. Застосування принципу керованої комунікації забезпечує впорядкований та професійна організований процес діалогу, дозволяє ефективно управляти конфліктами, забезпечує належну увагу до всіх голосів та сприяє досягненню конструктивних результатів.

Принцип 6. Конфіденційність.

У процесі діалогу необхідно створювати безпечні для учасників умови, забезпечуючи достатній рівень конфіденційності. Цей принцип особливо важливий, коли обговорюємо конфліктні питання, пов'язані з безпекою учасників. Залежно від теми, варто узгодити з учасниками та учасницями, яку інформацію про хід діалогу можна поширювати про хід діалогу назовні. Це особливо важливо пам'ятати державним службовцям, які є потенційними організаторами діалогових заходів. Учасники діалогу мають відчувати, що їхні погляди, інформація та особисті дані не будуть розголошені без їхньої згоди. Це створить атмосферу довіри та сприятиме більш відкритому обміну думками та перспективами.

Конфіденційність діалогу включає в себе захист приватної інформації, яка обговорюється учасниками. Це означає, що учасники діалогу свідомо не поширюють та не розголошують дані, про які дізналися під час діалогу. Конфіденційність може бути особливо важливою, коли обговорюється чутливі або приватні питання, включаючи особисті історії або конфліктні ситуації. З іншого боку, нам важливо, щоб люди знали про діалоговий процес, щоб обговорення та рішення, які приймаються у процесі діалогу, були доступні широкій громадськості. Це є запорукою прозорості та відкритості процесу діалогу, де представники різних поглядів можуть долучатися до обговорення рішення та його результати можуть бути доступними для всіх зацікавлених сторін та громадськості в цілому.

Збереження балансу між конфіденційністю та публічністю діалогу є важливим завданням. Для його забезпечення можуть застосовуватися різни підходи. Можна встановити домовленості та правила, які би визначали рівень конфіденційності: цінність певних даних, їх захист та обмежений доступ. Також можна планувати окремі етапи діалогу таким чином, щоб певні обговорення могли бути більш конфіденційними, а інші – більш публічними. Важливо зрозуміти потреби та очікування учасників діалогу, а також враховувати контекст та природу обговорення.

До того ж, слід звернутиу вагу на те, що маючи потребу вирішувати проблеми громади, і постійно перебуваючи під тиском активних мешканців, лідери місцевого самоврядування потребують нових способів організації взаємин із громадськістю. Але наразі прослідковуються певні перешкоди щодо побудови ефективної взаємодії територіальної громади з мешканцями, зокрема розвитку наявної системи соціального діалогу в країні та труднощі, які ускладнюють взаємовідносини влади та громадськості.

Познайомившись с принципами діалогу, узагальнимо їх та перевіримо, чим діалогові зустрічі відрізняються від інших форм зустрічей.

Велике робоче навантаження, стрес та вимога вирішувати щоденні питання у визначені законом терміни створюють напряжений формат робочих органів публічної влади.

Треба зазначити, що діалог ґрунтується на принципах: відкритість до змін, прийняття досвіду інших та пошук спільного розуміння. У суперечці ж акцент робиться на домінування власних поглядів, критиці та використанні спільних емоцій. Дотримання принципів діалогу сприяє покращенню якості спілкування, навіть у складних ситуаціях. Наш досвід свідчить, що знання, навички та вміння діалогового спілкування поліпшують стосунки та порозуміння не тільки у вирішенні робочих питань, а й позитивно впливають на особисте життя. Інколи ми навіть можемо не сперечатися, а «чемно» говорити один з одним, втім є відчуття, що щось не так: ми або співрозмовник є не до кінця чесними та не готові почути один одного. Тому потрібно говорити таким чином, щоб сприяти взаємопорузумінню та побудові зв’язків з іншими людьми. Ось декілька простих правил:

- Замість того, щоб просто говорити те, що ви вважаєте за потрібне сказати, послухайте спершу іншу сторону.
- Спробуйте висловити свої почуття й думки замість того, щоб звинуватити інших.

- Говоріть про свою реальність і свої власні переконання, а не намагайтеся контролювати чи змінювати думки інших.
- Будьте відкритими до нового і майбутнього, а не залишайтесь у минулому.

Ці навички, яким можна вчитися але вони допоможуть вам побудувати конструктивний діалог і покращити спілкування з іншими людьми. Таким чином є «обмін сенсами», перефразування, резюмування та інші комунікаційні техніки.

У нашому житті процес обміну інформацією та комунікації відбуваються постійно, незалежно від того, чи є ми частиною організації чи ні. Ми розуміємо що комунікація в межах органу публічної влади, які в будь-якій формальній структури, визначається нормативними документами, процедурами та посадовими обов'язками. А що робити, коли комунікація виходить за межі цих органів і в процес комунікації долучаються інші люди. Тоді мова йде про зміну формату спілкування, створення групи, в якій вже не діє ієрархія, а формується «групова» комунікація. Такі комунікації мають різні цілі, функції, типи та особливості.

Наприклад, групова комунікація може бути інформативною, коли орган публічної влади отримує або обмінюються інформацією щодо певної ситуації, проблеми або подіями. Вона може бути переконуючою, коли одні люди намагаються вплинути на думки, почуття або поведінку інших людей. Групова комунікація, також може мати розважальну функцію, коли важливо створити привід для задоволення потреб у розвагах, творчості. Крім того, комунікація може бути об'єднуючою і сприяти формуванню та зміцненню соціальних зв'язків, довіри, співпраці та солідарності.

Успішна групова комунікація вимагає врахування ролей, статусу, норм, цінностей та очікувань учасників групи, норм, цінностей та очікувань учасників групи. Вона є важливим інструментом для розвитку громади,

побудові демократичного діалогу, залучення громадян до прийняття рішень та реалізації соціальних проектів.

Треба зазначити, що різні форми комунікації, які вже використовуються (наради, збори, консультації та ін.) можуть збагатитися за рахунок використання принципів діалогу в своїх форматах

Загалом, результатом розповсюдження культури діалогу та використання його принципів буде покращення роботи публічних службовців, формування навичок цивілізованого спілкування та співпраці з громадянами та громадськістю на основі взаємної поваги. Це сприятиме будівництву країни, здатної зайняти належне місце в сучасному світі, де взаємодія між урядом і громадянами буде ґрунтуватися на взаємній довірі та відкритості.

Велике робоче навантаження, постійний стрес і необхідність оперативно вирішувати щоденні завдання в межах визначених законом термінів формують напружений формат роботи органів місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, впливає на стиль комунікації – як всередині установи, так і у взаємодії з мешканцями та партнерами.

Розуміючи, що кожен представник чи представниця органу місцевого самоврядування самостійно обирає відповідну стратегію поведінки залежно від конкретної ситуації, варто періодично замислюватися: чи дійсно наша зустріч проходить у форматі діалогу?

Щоб перевірити це, скористайтеся наведеною нижче таблицею – вона допоможе критично оцінити характер комунікації.

СУПЕРЕЧКА	ДІАЛОГ
Мета – «виграти», наполягаючи на власній позиції та дискредитуючи погляди інших людей.	Мета – зрозуміти погляди, які відрізняються від власних, і подивитись на предмет обговорення під іншим кутом.
Люди слухають інших, щоб знайти помилки у їхній аргументації.	Люди слухають один одного, щоб зрозуміти, як їхній особистий досвід сформував їхні переконання.
Люди критикують досвід інших як викривлений і такий, що не має цінності.	Люди приймають досвід інших як цінний та справжній.
Люди виглядають так, ніби вони докладають зусилля, щоб у жодному разі не змінити власні погляди щодо предмету обговорення.	Люди виглядають достатньо відкритими до змін власного розуміння предмету обговорення.
Люди промовляють на основі припущень про позиції та мотивацію інших людей.	Люди ведуть розмову переважно про власне розуміння та діляться досвідом.
Люди протиставляють власні погляди один одному і намагаються доводити, що їхній співрозмовник не правий.	Люди працюють разом заради пошуку спільного розуміння.
Сильні емоції – такі, як гнів, часто використовуються, щоб залякати співрозмовника.	Сильні емоції – такі, як гнів або сум, доречні тоді, коли вони передають інтенсивність досвіду або переконання.

Аналіз літератури з проблематики дозволив виокремити основні бар'єри:

– органи державної влади та громадськість не мають достатнього досвіду й навичок застосування процедур публічної політики й консультацій;

– надмірна заполітизованість процесу взаємовідносин органів публічної влади та громадськості, що формує недовіру до влади та її рішень;

– недостатній рівень професійної підготовки представників громадськості, що викликає недовіру рішень влади щодо громадських рад та висновків громадських експертиз;

– переважна більшість громадян не має бажання та можливості реалізувати свої права на участь у процесі вирішення питань місцевого значення через форми прямої демократії, тому що недооцінюють свої можливості в цьому процесі;

– наявні суперечливі законодавчі положення, які регулюють питання соціального діалогу в країні;

– виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, структурні зміни в економіці тощо.

Унікальність діалогу значною мірою полягає в тому, що він дозволяє включати громадянське суспільство й різні групи населення в процес суспільних змін на всіх рівнях – від вирішення конфлікту в громаді до імплементації реформ на національному рівні або проведення мирних переговорів між державами.

Отже, у ***сучасному трактуванні діалог*** доречно розглядати як трансформативний процес, орієнтований на налагодження розуміння та сприяння ухваленню рішень щодо спільних дій. Утім, за умов фахового проведеня діалогу можна домогтися зближення позицій учасників зустрічі, а в окремих випадках – вирішення конфлікту, не виключаючи позитивного впливу на збройний конфлікт. Звідси, діалог за своєю сутністю є певним

механізмом демократичної взаємодії, який забезпечує узгодження позицій та інтересів зацікавлених сторін.

У цьому контексті слід розглянути поняття, ***громадська участь*** – це процес залучення громадян до обговорення, розробки, ухвалення та реалізації рішень, що стосуються суспільного життя на національному, регіональному або місцевому рівнях.

У контексті демократичного врядування, громадська участь є засобом підвищення прозорості, підзвітності та легітимності управлінських рішень, а також інструментом впливу громадян на політику та розвиток своїх громад.

Громадська участь також сприяє формуванню активного громадянського суспільства та розвитку культури діалогу між владою й населенням.

У межах проведеного дослідження, зокрема реалізованого проєкту «Взаємодія закладу вищої освіти з територіальними громадами в умовах децентралізації влади (взаємодія влади і науки на прикладі Луганської області)», було визначено напрями розвитку ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. З метою забезпечення ефективного управління територіальними громадами, зокрема на основі взаємодії, уважаємо доречним запровадження на рівні громад тижня діалогу. У його рамках буде здійснюватися одночасно кілька форм безпосередньої взаємодії: інформування населення, звітування місцевої влади, отримання зауважень та пропозицій від населення, роз’яснення певних проблемних питань, консультування щодо нововведень. Доречно підкреслити, що саме безпосереднє спілкування (віч-на-віч) забезпечує відкритість та прозорість роботи територіальної громади, надає можливість її мешканцям окреслити наявні проблеми, підвищує довіру громадян до влади.

Крім того, у рамках діалогової платформи, як вже будо нами зазначено, бажано, щоб було створено різноманітні цільові майданчики:

- інформаційні (для розміщення стендів, друкованих роздаткових матеріалів, відеоінформація, макети або схеми щодо обговорюваних питань тощо);

- діалогові – майданчики (для безпосереднього спілкування щодо обговорення сучасних питань місцевого самоврядування);

- консультативний – для отримання консультацій від посадових осіб, представників комунальних підприємств, організацій, установ;

- громадський – територія, на якій розміщується скринька скарг, пропозицій або, у разі обговорення якогось питання, скринька для голосування.

Професійно-підготовлені та проведені діалоги в громаді можуть допомогти:

1. Покращити взаємодію влади та громади (підвищити поінформованість громадян щодо діяльності влади й покращити прозорість влади; перейти від конфлікту до розуміння, підтримки й конструктивного партнерства; залучити громаду до ефективного ухвалення рішень; заручитися підтримкою громади для виконання рішень, адже участь в ухваленні рішення мотивує до їх виконання).

2. Вирішити проблеми й конфлікти (знайти вихід з патової ситуації, коли проблема довго не вирішується; ухвалити прагматичні рішення, незважаючи на ідеологічні відмінності; подолати конфліктні процеси всередині громад; налагодити міжвідомчу співпрацю між освітянами, медичними працівниками, правоохоронцями тощо).

3. Згуртувати громаду як відповідальну спільноту (мобілізувати соціальний капітал і людські ресурси громади для вирішення проблем; знайти нові шляхи реалізації місцевої політики; провести громадські слухання, розробити стратегії розвитку громади; відпрацювати механізм роботи з органами самоорганізації населення).

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

Зважаючи на окреслене, назрілим питання залишається підвищення освітнього рівня:

- громадськості та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом організації спільних навчальних заходів (вивчення зарубіжного та передового вітчизняного досвіду тощо);

- населення щодо використання інтернет-ресурсів, а саме: пошук інформації на офіційному сайті органів місцевого самоврядування, користування інструментами е-демократії тощо. Інтернет-освіченість, особливо маломобільних категорій – пенсіонерів, людей з інвалідністю, жінок-домогосподарок тощо дозволить розширити коло осіб, залучених до місцевих політик, інтеграції цих категорій до життя громади.

Окремо варто звернути увагу на запровадження єдиного зразка вебсайту для органів місцевого самоврядування. Вебсайти мають широкий спектр для використання їх як діалогового майданчику. Наразі бажано додати на вебсайт розділ «Бізнес-платформа», де буде розміщуватися інформація про місцевий бізнес, його виробництво. Бізнес-структури окремих областей знаходяться в «ізоляції», усі економічні зв’язки, ринки збуту – порушені.

Уважаємо, що створення умов для промоції продукції місцевого виробника, розміщення інформації про підприємства – це формування партнерських відносин із бізнесом та сучасний підхід до розвитку економіки громади. Розробник вебсайту – державний орган, який надасть необхідний захист персональних даних. Проте органам місцевого самоврядування для запровадження нового вебсайту необхідно придбати сервер, наповнити його

інформацією та підтримувати зміст сайту в актуальному стані, спираючись на щоденні зміни. Вебсайт повинен мати «Кабінет мешканця громади», через який громадяни здобудуть доступ до публічних послуг (державних, муніципальних), інструментів е-демократії, можливості отримувати довідки, направляти звернення, зберігати відповіді та історію тощо. Одноразова реєстрація в кабінеті – зручна умова для людей з інвалідністю, пенсіонерів, домогосподарок.

До одного з діючих засобів належить запровадження сучасних *технологій* для покращення якості життя громадян. Використання технологій Smart-Cyti («розумне місто») дозволить:

- активізувати потенційно активну частину населення шляхом безпосередньої участі у вирішенні місцевих питань благоустрою, озеленення, забезпечення зрозумілості змісту щоденної роботи комунальних підприємств та здійснення контролю за їх діяльністю в онлайн-режимі;

- умотивує місцеву владу швидко реагувати на потреби населення, працювати відкрито, інформувати населення щодо своєї діяльності. Імплементація технологій Smart-Cyti на рівні громад можлива за наявності вебсайтів як потужного ресурсу можливостей мережі Інтернет та запровадження «кабінету мешканця громади».

6.9. Публічний виступ як комунікативна стратегія: структура, риторика, презентація

Якісний публічний виступ – ознака професійної людини, яка володіє матеріалом і вміє доносити свою думку до інших.

Для успішного виступу важливо доносити свою думку до різних аудиторій: впевнено; зрозуміло; аргументовано.

ЩО говорить промовець та ЯК він це робить і є складниками публічної презентації. Для успішного виступу важливо доносити свою думку до різних аудиторій:

- як структурувати виступ;
- які слова використовувати;
- які навички усного мовлення допомагають впливати на аудиторію

Успішний публічний виступ забезпечують чотири фактори:

1. Розуміння аудиторії, перед якою виступає промовець.
2. Усвідомлення цілей виступу.
3. Вибудована логіка виступу.
4. Наявність ораторських навичок.

Звідси, успішний публічний виступ складається з трьох ключових компонентів: ***структури, риторики та презентації***. Добре спланована структура забезпечує логічний хід виступу, риторика допомагає ефективно донести інформацію, а грамотна презентація робить виступ цікавим та запам'ятовуваний.

Цілі публічного виступу:

Будь-який публічний виступ має свою формальну мету:

- презентувати звіт;
- провести загальні збори;
- представити команду або нового працівника; поінформувати про важливі події;
- привітати з професійним святом

Але всі ці виступи мають також активну (тобто справжню, реальну) мету, наприклад:

- продемонструвати результати діяльності та докладені зусилля керівництва ОМС, привернути увагу до труднощів, з якими довелося зіткнутися;
- допомогти співробітнику швидше влитися в команду та викликати довіру колективу до нової людини;
- привернути увагу молоді до нового проєкту ОМС, залучити її.

Залежно від поставлених цілей будується структура виступу, розставляються акценти на фактах чи цифрах, наводяться відповідні приклади, які допоможуть досягти активних цілей. Промовець має поставити собі запитання: що я хочу, щоб аудиторія зробила після мого виступу? *Наприклад:*

Зрозуміла причини відключення електроенергії в територіальній громаді.

Змінила думку щодо оптимізації шкільної мережі.

Підтримала відкриття нового підприємства на території громади.

Взяла участь в опитуванні щодо стратегії розвитку територіальної громади

Коли ціль сформульована, це вже половина справи, оскільки тепер доповідач розуміє, на чому саме необхідно сфокусуватися.

«ХТО ЯСНО МИСЛИТЬ, ТОЙ ЯСНО ВИСЛОВЛЮЄТЬСЯ»

СТРУКТУРА

І. Те, як доповідач структурує текст, з чого починає, як будує послідовність речень, – демонструє рівень фаховості людини, знання предмету виступу та здатність пояснити його на будь-якому рівні. За логічним виступом легше стежити, його легше слухати, легше зрозуміти.

Структура виступу:

Тож логіка виступу включає: визначення основної думки, фокус на ній упродовж усієї промови; розподіл виступу на певні частини – надання йому структури; визначення головного та другорядного; наявність логічних зв’язків, переходів між частинами виступу; очевидні початок і кінець

Активна ціль виступу, яка була згадана раніше, допомагає визначити його основну думку. Важливо перевірити, щоб така ціль була чітко представлена під час промови не один раз, а повторювалася щонайменше тричі, у кожній частині виступу, у різних форматах. Будь-який публічний виступ повинен мати структуру. Структура може будуватися за різною логікою, але рекомендується розділяти виступ на три частини.

Існують різні типи структур, пропонуємо розглянути три з них:

1. Структура, що ґрунтується на позначенні початку, основної частини та кінця виступу.

2. Структура на основі змісту виступу.

3. Структура аргументу та відповіді.

1. Структура, що ґрунтується на позначенні початку, основної частини та кінця виступу.

1. Початок, основна частина, кінець Ця структура є найбільш універсальною та підходить для будь-якого виступу. Спираючись на неї, важливо дотримуватися формули «Скажи їм»: «скажи їм, що ти збираєшся їм сказати»; «скажи їм це»; «скажи їм те, що щойно їм сказав»

Тобто будь-який виступ повинен відповідати такому алгоритму:

- Доповідач має представитися.
- Розказати, чому саме він виступатиме з промовою і чому його мають слухати.
- Озвучити тему/структуру виступу і про що саме йтиметься. Чому це цікаво/потрібно аудиторії?
- Озвучити регламент і правила, що діють під час виступу. Наприклад, усі запитання розглядатимуться наприкінці виступу тощо.
- Розповісти про цілі виступу. Що має відбутися після його завершення?

В основній частині доповідач розкриває тему виступу:

- Ключові повідомлення.
- Цифри, факти, тези підтверджують і підкріплюють ключові повідомлення.
- Наводить історію/приклад, що розкриває тему виступу та ілюструє ключові повідомлення.
- Наголошує на важливих тезах, що спонукають аудиторію саме до тих дій, які є активною ціллю виступу доповідача

Як саме структурувати цю інформацію і зробити виступ зрозумілим, розглянемо нижче. Наприкінці виступу доповідач фіксує результати, інформує про наступні кроки та за необхідності закладає основу для подальшого діалогу за темою виступу. Зазвичай необхідно:

- Подякувати за увагу, залученість, активність.
- Поділитися враженнями та переживаннями від виступу.
- Зафіксувати й повторити ключові тези виступу.
- Зафіксувати план подальших дій або основні домовленості.
- Надати контакти для подальшого спілкування.

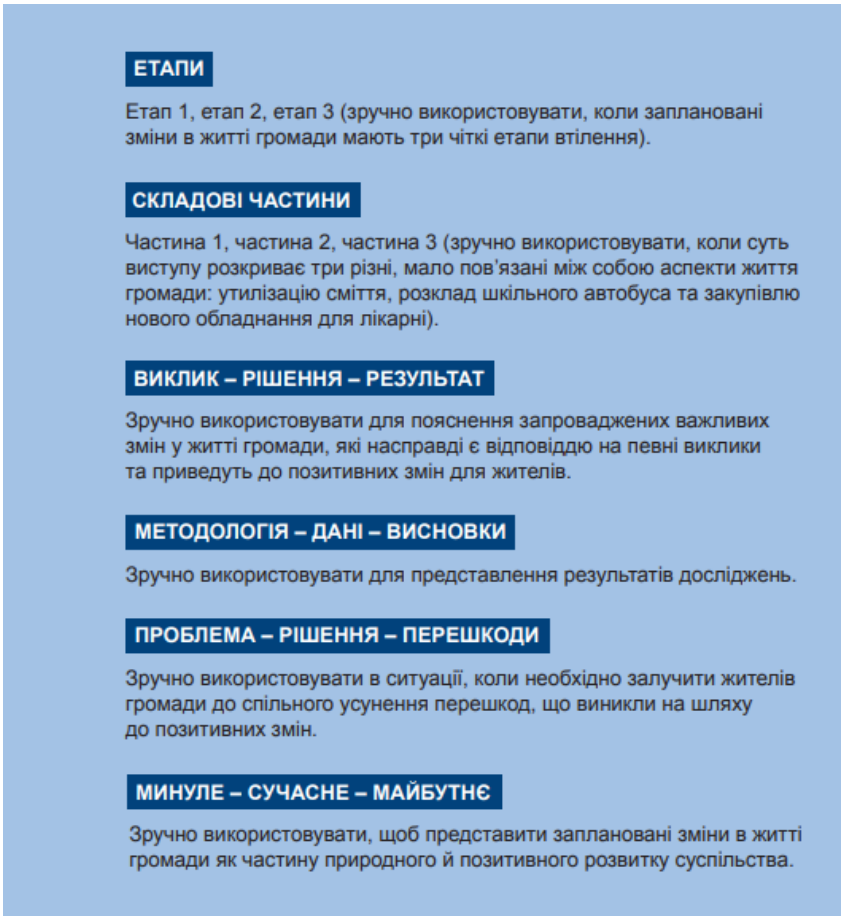
Три структурні частини виступу за обсягом мають відповідати пропорції «10–75–15». Тобто 10% часу – на вступ, 75% – на основну частину, 15% – на завершення (кінець) виступу.



! Головними помилками є ситуації, коли доповідач одразу починає розповідати основну інформацію, не анонсувавши мету та структуру виступу. Або ж, навпаки, витрачає дуже багато часу на вступ. Поширеною помилкою також є відсутність висновків і заключної частини. Доповідач надає багато інформації, наводить приклади і закінчує на певних деталях, не надаючи загальної картини, не роблячи узагальнень, не наголошуючи на ключових висновках.

2. Структура на основі змісту виступу

Залежно від аудиторії, активної цілі та суті виступу можна вибрати різні види його структури, наприклад:



Щоб аудиторія краще зрозуміла зміст виступу, доповідачеві варто пояснити слухачам, яку структуру він вибирає, дотримуватися її, анонсувати кожну наступну частину. Наприклад: «Я розкажу вам, які проблеми нашої громади ми маємо терміново вирішити, які є варіанти розв'язання цих проблем та які додаткові перешкоди можуть з'явитися на нашому шляху в кожному з варіантів». Важливим прийомом є логічні зв'язки між частинами, щоб слухачу було зрозуміло, на якому етапі виступу зараз перебуває доповідач і як вона пов'язана з попередніми частинами. *Наприклад,* доповідач в інтерв'ю журналісту розповідає про проблеми, пов'язані з ремонтом доріг на території громади. Він починає з опису проблеми й наводить приклади, факти і цифри щодо стану доріг. У наступній частині доповідач планує розповісти про те, за який етап ремонту який орган влади відповідає.

Підсумовуючи першу частину, можна сказати: «Тобто ми можемо розділити проблему на три складники: на поточний ремонт доріг місцевого

значення, на поточний ремонт доріг обласного значення та на закінчення будівельних робіт основної магістралі національного значення».

Логічна зв'язка: «Тепер нам потрібно зрозуміти, хто відповідає за кожен із цих трьох етапів». І вже далі доповідач розповідає про повноваження та відповідальність кожного органу влади за свою частину робіт, прив'язуючи перелік відповідальних осіб до тих самих складників проблеми.

3. Структура аргументу та відповіді

Така структура зручна у використанні для виступу, активна мета якого – переконати аудиторію в певному питанні. До того ж саме за такою структурою правильно будувати відповіді на запитання від аудиторії



Насамперед варто озвучувати твердження:

- існує ось така проблема;
- ми разом із вами здобули велику перемогу;
- існує некоректне/помилкове твердження;
- у випадку відповіді на запитання: «так, це правда» або «ні, це неправда/помилка».

Важливо голосно озвучувати твердження. На жаль, часом промовці вдаються до миттєвих пояснень і прикладів, не наголошуючи, у чому полягає головна думка, забувають її озвучити. Далі аргумент має коротко пояснювати, чому «так» або чому «ні». *Наприклад,* структура розповіді про проблему відпливу молоді з територіальної громади може бути такою:

ТВЕРДЖЕННЯ	«У нашій громаді є проблема відпливу молоді, і це створює для нас завдання втримати її в громаді».
АРГУМЕНТ	«Щороку близько 200-250 молодих людей віком 16-22 років від'їжджають з нашої територіальної громади до великих міст країни на навчання або працювати. Це 10% від загальної кількості молоді цього віку в нашій громаді».
ПОЯСНЕННЯ *У поясненні доповідач уже детальніше розповідає, як саме буде вирішуватися ця проблема*	«Ми розуміємо, що молодих людей можна втримати в територіальній громаді, якщо вони зможуть заробляти тут гроші й організувати для себе і своєї майбутньої сім'ї можливості для дозвілля та розвитку. Тому ми розробили програму залучення інвесторів, які б змогли побудувати тут два заводи з перероблення аграрної продукції, що створить близько 500 нових робочих місць упродовж найближчих двох років. Цього року ми плануємо відкрити новий коворкінг-простір, який стане центром згуртування для всієї молоді. Ми також залучили мецената, який забезпечить нашу музичну школу новими музичними інструментами. У нас буде рояль, якого немає навіть у консерваторії в Харкові. Усі ці зусилля, сподіваємося, спонукатимуть молодь замислитися, чи є сенс їхати?».
ПРИКЛАД *Приклад із реальною історією завершує цей логічний ланцюжок*	«Усі ви знаєте сім'ю Петренків, які живуть у нашій територіальній громаді вже три покоління. Їхній старший син Олексій закінчив Інститут культури в Харкові минулого року й не планував повертатися. Але ми запросили його очолити саме цей коворкінг-простір і надали повну свободу в його оформленні, форматуванні, наповненні. Навряд чи у 22 роки в Харкові Олексій зміг би так реалізувати себе, як тут і зараз. Сподіваємося, приклад такого ставлення до нашої молоді продемонструє іншим, що ми цінуємо й хочемо зберегти кожного».

Якщо в доповідача є кілька аргументів для пояснення чи захисту своєї позиції, рекомендується:

- використати найсильніший аргумент на початку, особливо якщо промовець має справу з негативно налаштованою аудиторією. Цей прийом допоможе знизити можливу недовіру і скепсис на старті, а далі можна задіяти вже інші, слабші аргументи;

- приберегти найсильніший аргумент наостанок – якщо аудиторія, навпаки, налаштована позитивно. Тобто почати можна з найслабшого аргументу, використати решту по черзі й залишити в пам'яті останнім найсильніше твердження.

Доповідач має вибирати для свого виступу ту структуру, яка є найбільш зрозумілою та зручною саме для нього в кожному конкретному випадку, але важливо чітко дотримуватися вже вибраної логіки.

Відтак, підсумуємо структура публічного виступу має:

*Вступ: з*ацікавлює аудиторію, представляє тему та мету виступу.

*Основна частина: р*озкриває ключові ідеї, аргументи та докази, використовуючи логічну послідовність.

*Висновки: п*ідсумовує основні моменти, повторює ключові тези та може містити заклик до дії.

РИТОРИКА

Крім логіки викладу дуже важливими є правила використання словесних поєднань: які слова використати, щоб пояснити думку, яка їх оптимальна кількість, які конструкції з них будувати, як підсилювати думку тощо.

Слова мають бути:

ЗРОЗУМІЛИМИ — Складні, довгі, зрідка вживані слова ускладнюють сприйняття, не завжди зрозумілі публіці. «Інфернальний», «конгруентний», «екзистенційний», «наратив» – цими словами рясніють промови доповідачів, але пересічні люди зазвичай їх не розуміють.

ОДНОЗНАЧНИМИ — Тобто мати єдине значення, щоб однаково зчитуватися будь-якою аудиторією. Одне й те саме слово може по-різному сприйматися різними аудиторіями: «якісною школою» вчителі можуть називати школу з підвищеним рівнем муштри учнів. А школярі, навпаки, очікуватимуть творчих форматів навчання та широкого вибору гуртків.

Речення повинні бути:

КОРОТКИМИ — В ідеалі рекомендується вживати не більше п'яти слів в одному реченні, максимум вісім.

ПРОСТИМИ — Варто уникати складнопідрядних конструкцій, не використовувати дієприкметники, зв'язки через «який/яка», «шляхом» тощо. Не слід наділяти одне речення кількома сенсами.

БЕЗ ВСТУПНИХ ФРАЗ — «За рекомендацією», «виходячи з», «попри те, що», «як ми всі знаємо» – вони засмічують мову, заважають концентруватися та збільшують тривалість промови.

Отже, виступ має складатися з коротких простих речень.

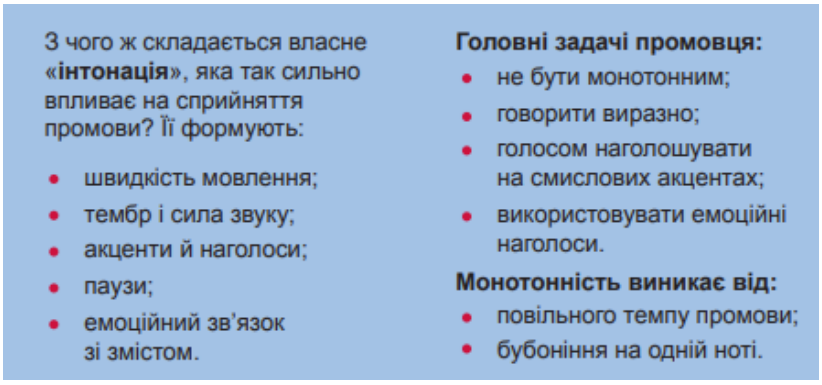
Варто звертати увагу на зміну правил використання певних термінів і розвиток етичних норм суспільства. Наприклад, не слід використовувати слово «інвалід» – правильно говорити: «людина з інвалідністю». Так ми фокусуємося на тому, що перед нами насамперед людина. Крім того, варто

перевіряти текст на ґендерні нюанси: звертатися до аудиторії «пані та панове», «школярі та школярки», а не лише «панове», «школярі» тощо.



Отже, риторика (ораторське мистецтво) має складатися з наступних компонентів:

Ясність мовлення: використання чітких та зрозумілих формулювань.



Емоційність: виразність, інтонація, жестикуляція, що підкреслюють важливість інформації.

Темп мови має бути середнім: не надто повільним, але й не надто швидким. Варто пам’ятати, що людське вухо сприймає інформацію швидше, ніж людина промовляє. Тому мозок додумує фразу, відволікається, перестає слухати. Тож темп мови має бути досить динамічним, але не слід говорити й скоромовкою. Голос повинен змінювати тональність: знижуватися й підвищуватися залежно від змісту, на початку чи наприкінці речення. Зазвичай голос знижується наприкінці речення чи думки. Якщо необхідно швидко привернути увагу до певної думки чи слова, то допускається різке підвищення голосу. Так само можна різко почати говорити тихо, щоб привернути до себе

увагу або втихомирити гучну залу. Виразність промови забезпечує чітка вимова всіх звуків. Для цього необхідно мати рухливу міміку. Часом обличчя застигає під час хвилювання, особливо в нижній частині, навколо рота.

Розвивати та розробляти мовлення, вимовляти звуки виразно також допомагають скоромовки

Бабин біб розцвів у дощ
Буде бабі біб у борщ

Семен сіно віз – не довіз
Лишив сани, узяв віз

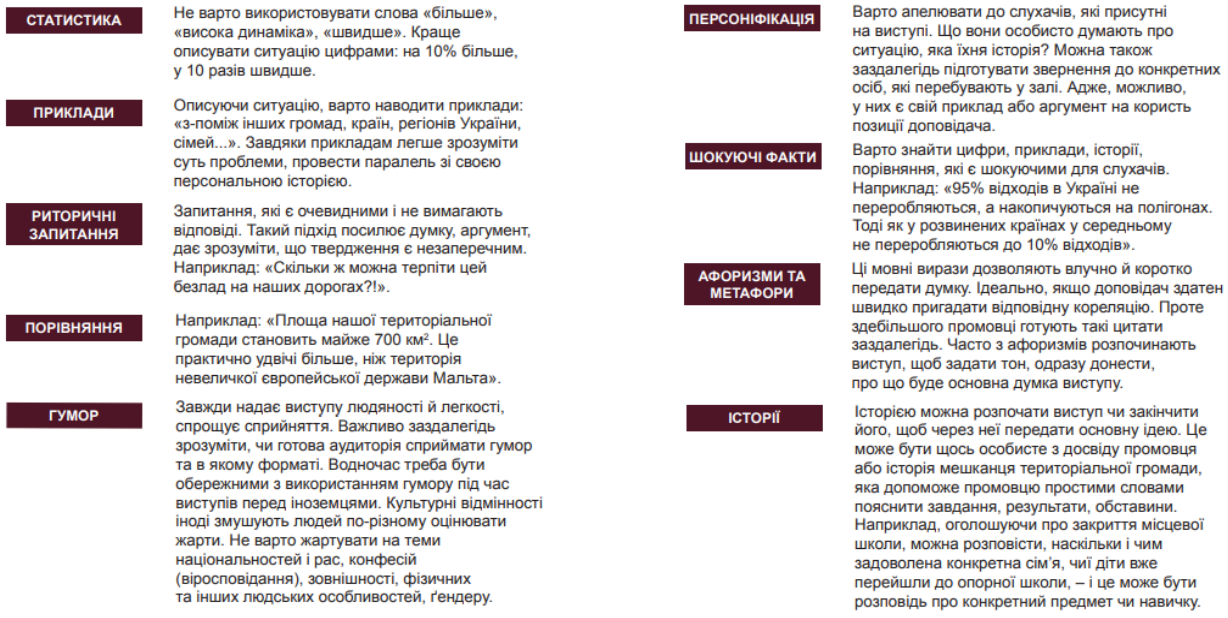
Переконливість: аргументи, приклади, факти, які підтверджують вашу позицію.

*Взаємодія з аудиторією: з*вернення до слухачів, питання, відповіді на запитання.

Варто переглянути фільм «Король говорить», де фахівець з ораторської майстерності допомагає британському королю Георгу VI впоратися із заїканням та іншими психологічними проблемами, які виникають під час публічних виступів.

Важливо враховувати так звані *«ГАЧКИ».*

Для того щоб досягти своєї активної цілі, виділити головну думку, зробити промову цікавою, рекомендується використовувати низку «гачків».



! Також звертаємо увагу на:

1. Слова-паразити

У будь-якої людини є слова, якими вона поєднує думки, заповнює паузи, коли швидко думає чи щось згадує. Найчастіше це «ну…», «ось», «так», «значить», «відповідно», «так?» (наприкінці речення). Найнебезпечнішим є

використання протяжних голосних звуків: «е-е», «а-а». Вони роблять мову монотонною. Якщо використовувати їх часто, то людину, яка виступає, практично неможливо слухати.

2. Спеціалізовані терміни

У кожній професії є певна лексика, зрозуміла лише колегам. Людям інших професій буває складно слухати юристів, фінансистів або IT-фахівців, мова яких рясніє спеціалізованими термінами. Однак і працівники органів місцевого самоврядування та державного сектору використовують бюрократичні вирази, складні для розуміння пересічними людьми. Так відбувається, коли школу називають «освітнім закладом», а потяг – «рухомим складом». Сюди ж можна віднести усталені бюрократичні словосполучення: «взяли до уваги», «розглянемо у встановлені терміни».

3. Слова іншомовного походження

Часто промовці, особливо люди молодого віку, перенасичують свої виступи словами з інших мов, найчастіше з англійської: апдейтити, пошерити, запостити, полайкати (оновити, поділитися, розмістити повідомлення, поставити вподобайку). Подібні слова можна використовувати в розмовній мові, але зазвичай вони недоречні в офіційних промовах.

Впоратися з такими явищами можна лише за допомогою самоконтролю та практики. Для початку промовцю необхідно зрозуміти, які специфічні слова він або вона використовує, намагатися під час промови відстежувати ситуації, коли хочеться їх використати, і зупиняти себе.

Також корисно послухати свій виступ в аудіозаписі або переглянути його на відео – щоби почути й побачити, як використання певних слів чи фраз звучить з боку.

ПРЕЗЕНТАЦІЯ

Презентація складається з:

Візуальні матеріали: слайди, діаграми, відео, які ілюструють виступ.

Зовнішній вигляд: одяг, що відповідає ситуації та підкреслює професіоналізм.

Поведінка: впевненість, відкритість, контакт очима.

Технічні аспекти: якість звуку, освітлення, місце розташування.

Дотримання цих основних компонентів допоможе зробити публічний виступ успішним та впливовим.

Зупинимося на окремих ***техніках впливу на аудиторію*** детальніше.

6.9.1. Техніки впливу на аудиторію під час виступу

Наголоси та паузи

Найсильнішими інтонаційними ефектами промови є наголоси та паузи. Наголос можна робити на складах, словах або на цілих реченнях, підвищуючи голос на частку секунди. Наголос повинен відповідати змісту сказаного. Наголоси привертають увагу до основних слів чи думок у промовах, а також полегшують сприйняття вимови. Пауза так само може бути між словами, реченнями, абзацами. Оптимальна довжина паузи 1-2 секунди. Між смисловими частинами для сильного акценту паузу можна витримати до 5 секунд. Пауза надає мові впевненості.

Її складно взяти й тримати. Промовцю навіть може здатися, що він чи вона виглядає невпевнено. Насправді це не так.

Як говорив **Сомерсет Моем:** *«Що більший артист, то довша в нього пауза».*

Дуже вдало використовує паузи у своїх виступах **Барак Обама:** *подивіться його передвиборчий виступ, один із найсильніших у його кар'єрі. Зверніть увагу, як він бере паузи навіть усередині слів.*

Для того щоб навчитися брати і тримати паузи, можна поставити відповідні позначки в тексті промови і рахувати про себе «раз-два» там, де потрібно взяти паузу.

Емоції

Емоції допомагають передати й посилити сенс виступу і мають відповідати та бути адекватними контексту виступу. Найчастіше в офіційних виступах необхідно передати емоцію важливості, успіху, проблеми, радості, перемоги, співчуття. Навчитися промовляти текст, супроводжуючи його емоціями, можна, читаючи вірші. Зміст вірша викликає необхідну емоцію. Варто читати вірші вголос, щоби відчути, як звучить та чи інша емоція

Емоція проявляється у грі голосом, через що він звучить сумним, радісним, стурбованим, співчутливим. Це дає змогу промовцю виглядати людяно й демонструвати слухачам, що він або вона щиро поділяє те, про що говорить. Міміка теж допомагає передавати емоції: можна піднімати або насуплювати брови, стискати щелепи, заплющувати й розплющувати очі. Важливо також контролювати непотрібну, спонтанну міміку. Іноді люди занадто сильно морщать лоба, стискають губи, мимоволі посміхаються. Усе це фізіологічні ознаки хвилювання, про які йтиметься нижче.

Посмішка

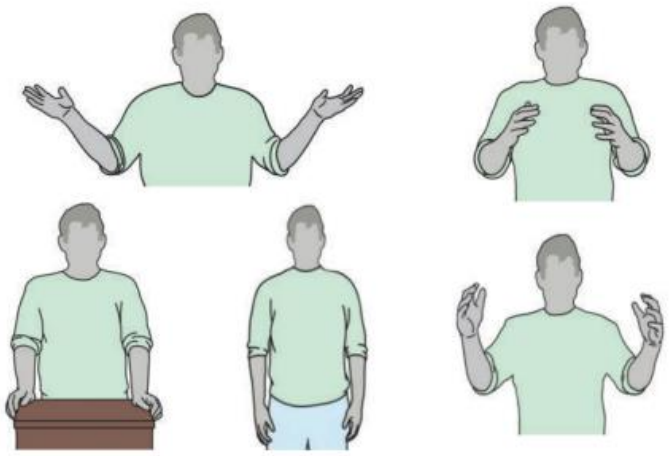
Посмішка – обов’язкова навичка будь-якої людини. Радимо промовцям неодмінно посміхатися. На початку виступу, коли доповідача представляють, наприкінці виступу, у моменти, коли зміст промови оптимістичний. Варто створювати позитивне враження від своєї промови та особистості. Це приваблює аудиторію, викликає довіру

Поза й рухи

Як статична поза, так і активні рухи важко сприймаються аудиторією. Затиснута поза, стиснуті в кулаки руки, напружена шия – усе це демонструє хвилювання промовця і заважає донесенню інформації. Так само й активні рухи: переминання з ноги на ногу, похитування тіла з п’яти на носок, постійна зміна місця забирають увагу, створюють зайве миготіння і відволікають від сприйняття матеріалу. Є промовці, які підходять до слухачів занадто близько,

іноді навіть спираються на них або смикають за плечі. Так робити не слід – це порушує особистий простір людини та викликає почуття небезпеки.

Пам’ятайте також, що не можна стояти спиною до аудиторії. Іноді, коли доповідач показує та пояснює слайди або працює з фліпчартом, це так його захоплює, що він продовжує розмовляти з екраном або стендом, не розвертаючись назад до публіки обличчям. До екрана можна розвертатися, лише вказуючи на якусь цифру чи ілюстрацію на слайді. Можна також вказувати на неї рукою. З фліпчартом треба вчитися працювати швидко – писати слова коротко, скорочувати їх, не писати повні речення. Варто допомагати собі фіксувати думки за допомогою схем.



Приклади поз під час виступу

! Рекомендації

- Вибрати впевнену позу – ноги на ширині плечей; допускається фокус ваги тіла на одній із ніг, щоб легко розпочати рух у будь-який бік. Не варто стояти занадто рівно або сильно западати на одне стегно. По суті, промовець має перетворитися на літеру А.
- Стояти ліворуч від аудиторії – люди читають матеріал зліва направо, тому їм логічніше бачити доповідача з цього боку.
- Змінювати позицію 3-4 рази під час презентації – рекомендується позначати перехід на наступну частину промови зміною позиції на сцені або рухом за трибуною. Так доповідач візуально допомагає собі розбити промову на частини.

- Якщо доповідач має вибір між виступом стоячи або сидячи, варто вибрати виступ стоячи. Такий варіант на 10-15% ефективніший, ніж презентація сидячи, тому що в доповідача з'являються додаткові інструменти впливу на аудиторію.

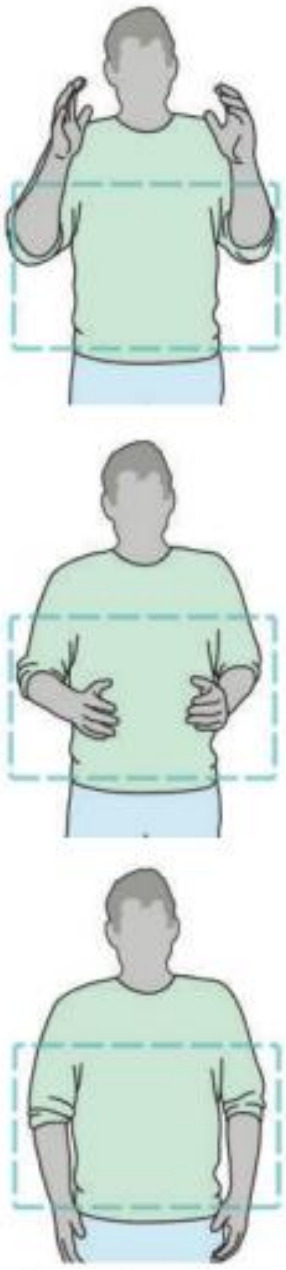
Жести, руки

…….Як відсутність жестів, так і активна жестикуляція заважають виступу.

Деякі люди стають струнко і тримають «руки по швах» протягом усього виступу, стиснувши кулаки, іноді навіть щільно притискаючи їх до ніг. Така поза видає хвилювання і передає аудиторії почуття невпевненості. Інші люди активно жестикулюють, махають руками вгору і в сторони усією рукою, смикають себе за волосся, чухають ніс. Це відволікає і слухачі не можуть сконцентруватися, спостерігають лише за руками доповідача й перестають стежити за текстом. Нагадаємо також, що в українській культурі (на відміну від західної) тримати руки в кишенях, розмовляючи з аудиторією, вважається поганим тоном і проявом неповаги.

Для того щоб допомогти собі контролювати руки, слід використовувати *позу «Коробочка».*

- Обидві руки мають бути розташовані навпроти сонячного сплетіння промовця.
- Розташовані на відстані 10-15 см від тіла, а НЕ притиснуті до нього.
- Лежать одна на одній, щоб можна було їх легко розкрити, а НЕ стиснуті в замок.
- Рух допускається ТІЛЬКИ на відстань ліктьового суглоба вгору, вниз, убік.
- Доповідач робить такі рухи лише для того, щоб допомогти собі зробити наголоси на певних сенсах: показати на екран, звести руки до неба, демонструючи прохання, опустити руки вниз, демонструючи розчарування. Отже, руки рухаються тільки в умовній «коробочці».
- Кількість таких рухів також має бути контрольованою і не дуже частою.



Поза «Коробочка»

Щодо «голови»…

Рухи головою теж повинні допомагати викладати матеріал. Доповідач може кивати в такт своїм словам у форматі «так-так-так», коли необхідно отримати згоду аудиторії на якусь його заяву. При цьому не варто часто крутити головою в різні боки, під різким кутом. Іноді люди мають звичку сильно схиляти голову набік, майже класти її на плече. Таких рухів треба уникати, бо слухачі підсвідомо схилятимуть голови разом із доповідачем.

Візуальний контакт

Промовцю важливо тримати візуальний контакт з аудиторією, навіть якщо зала велика і в ній багато людей. Так промовець контролює ситуацію: бачить, чи слухать його, чи цікаво слухачам, чи не заснули вони, чи хоче хтось поставити запитання. Для цього необхідно водити головою по всій залі, при цьому не повертаючи нею з боку в бік занадто часто й різко. Погляд треба переводити спокійно та впевнено. Бажано дивитися в очі людям, але не більше 5 секунд одній особі. Коротший погляд виглядатиме як хаотичний рух очима, а довший контакт збентежить слухача, йому здаватиметься, що доповідач щось від нього хоче.

Якщо ж промовцю незручно дивитися людині просто в очі, рекомендується:

- за умови індивідуального контакту або контакту з малою групою дивитися на перенісся людини;

- за умови контакту з великою групою дивитися на маківки людей у залі або на задні двері посередині зали (якщо вони є) – такий прийом використовують актори, коли працюють із великими групами глядачів у залі театру

У всіх цих випадках аудиторії здаватиметься, що доповідач дивиться у вічі кожному з присутніх. Ці поради є дуже актуальними для ситуацій, коли жителі громади налаштовані негативно. У таких випадках візуальний контакт набуває особливого значення та демонструє впевненість доповідача. Якщо планується інтерв'ю журналісту, варто запитати його заздалегідь, куди дивитися: на камеру чи журналісту в очі. Якщо погляд на камеру бентежить доповідача тим, що вона не є живою істотою, можна уявити собі, що за нею перебувають мільйони телеглядачів, і звертатися саме до них. Розмовляючи з журналістом, слід так само дивитися йому в очі, ніби це звичайна розмова зі знайомою людиною.

6.9.2. Специфіка виступів онлайн

Робота в онлайн – це нова реальність сьогодення, яка включає:

- технічну складову (все, що потрібно для дотримання якості)
- психологічну складову (формування комунікації)

Онлайн-виступ знижує методи впливу на аудиторію, тому що, по суті, доповідач спілкується з екраном та іноді не бачить усієї аудиторії, має обмежені інструменти взаємодії з нею. З іншого боку, онлайн-виступи викликають менше хвилювання і доповідач може почуватися впевненіше.

Для того щоб під час виступу в онлайн виглядати належним чином, потрібно дотримуватись наступних технічних підказок:

- камера на рівні очей
- пряме світло – на лице
- охайність спікера
- однотонне світле тло
- перевірка звуку

В роботі онлайн також потрібно використовувати основні ментально-комунікативні аспекти:

- максимальне спілкування
- виводити аудиторію з тіні
- використовувати візуальну складову
- звертатися по іменах
- залучати до процесу

Безперечно, є люди, які не бояться виступати, ніколи не хвилюються, люблять перебувати за трибуною і впевнено почуваються в будь-яких ситуаціях. Але таких, на жаль, меншість. Більшість людей бояться виступати публічно, і це проявляється:

ФІЗІОЛОГІЧНО	пітніють долоні, червоніє обличчя або шия, з'являються нервові рухи руками й ногами, тремтить голос, виникає спазм зв'язок, заїкання, неконтрольована жестикуляція, мимовільне смикання коліном.
ПСИХОЛОГІЧНО	промовець забуває слова чи думки, використовує багато зайвих слів, не може зупинитися, не стежить за часом промови.

Усі ці прояви – реакція організму на адреналін, рівень якого в крові зростає. Адреналін – це результат страху. Щоб подолати страх, необхідно тренувати як упевненість у собі, так і у своїх виступах. Що частіше людина виступає, то впевненіше вона почувається, перестає хвилюватися. Щоб швидко позбутися перерахованих вище наслідків страху, необхідно зрозуміти, що адреналін циркулює тілом по колу і замкнений у ньому, як у пастці. Він намагається знайти вихід і знаходить його саме у фізіологічних і психологічних проявах, описаних вище.

!!!Отже….

Не рекомендується замикати руки в замок, тримати обома руками блокнот, книгу чи олівець – так іще більше посилюється інтенсивність руху адреналіну в його «пастці». Як наслідок – руки починають тремтіти, доповідач смикає шматок паперу або ламає олівець. Так само не рекомендується стояти занадто рівно – притискати ноги одна до одної, притискати руки до ніг. Саме тому рекомендується поза «коробочка», де пальці обох рук не з'єднані між собою, долоні не стискаються щільно, а тіло стоїть у формі літери А.





Рекомендується перед виступом виконати вправи артикуляційної гімнастики, про яку йшлося вище, – вона розслабляє м’язи обличчя, прибирає спазми зв’язок, розслабляє їх.



Класичні, навіть кумедні рекомендації «обійняти дерево» теж працюють

З психологічної точки зору рекомендується:

Відволіктися від суті презентації – подумати про щось інше, рахувати про себе складні числа, зателефонувати дітям чи батькам та обговорити неробочі питання.

Переключити увагу на інше фізичне заняття – почати шукати давно втрачену річ, порухати великим пальцем правої ноги. Якщо зосередитися на такому складному завданні, то хвилювання зменшиться.

Якщо не вдається заспокоїтися, а виступ уже розпочався і ви вже на сцені – випадково впустіть якийсь предмет, посуньте стілець, почніть перекладати документи – усі ці дії теж допомагають переключитися і фізіологічно, і психологічно.

Відтак, робота в онлайні повинна бути добре організована.

1. Вступ (введення в тему, передісторія, актуалізація, анонс, самопрезентація)

2. Основна частина (факти, аргументи, історії, дослідження, статистика, приклади, ілюстрації, підтвердження, графіки, дані)

3. Висновок (значення основних аргументів, підведення підсумків, фінальний заклик)

Щоб виступ в онлайні пройшов максимально якісно потрібно: прописати основні тези, підготувати кейси, перевірити технічні складові, налаштуватись на контакт з онлайн аудиторією.

Основними помилками спікерів в онлайні є:

- читання тексту
- не бачать аудиторію (потрібно звертатись до реальних людей)
- проблеми в роботі з технікою (потрібно зарані дослідити платформу на якій працюєте)

Важливим моментом є те, як людина виглядає в кадрі (одяг, зачіска, макіяж), і як вона себе почуває. Потрібно налаштуватися на роботу, вмотивувати себе.

Перед виступом потрібно зробити дикційний тренінг, прослухати свій голос.

Ідеї для використання:

- записати себе і переглянути
- попросити когось бути присутнім
- вивчити групову динаміку
- тримати емоційний і візуальний контакт
- відвідати заходи інших, щоб набратись спостережень

Таким чином, робота в онлайні вимагає:

- нічого зайвого в кадрі (потрібно підготувати якісно-правильну презентацію);
- спікер підготовлений до ефіру;

- спікер звертається до кожного учасника;
- спікер повністю контролює процес;
- спікер поводиться природньо;
- добрий звук;
- спікер добре орієнтований.

Кілька слів про дихання. НЕ слід робити глибокі вдихи, як це радять у деяких джерелах. Це лише насичує кров киснем, і адреналін починає рухатися через кров іще швидше. Навпаки, рекомендується техніка дуже коротких та швидких видихів. Таку техніку використовують оперні співаки перед виступами. Наостанок торкнемося питання, що краще: вивчити промову напам’ять чи прочитати з аркуша? Насправді це залежить виключно від індивідуальних уподобань людини. Доповідачу варто робити так, як йому зручно. Головне, щоб паперові підказки не відволікали і доповідач тримав візуальний контакт з аудиторією. Ми розглянули багато порад, як зробити виступ зрозумілим та цікавим. Навчитися виступати ідеально можна, лише тренуючись. Рекомендується частіше виступати перед різними аудиторіями, записувати себе на відео, не соромитися давати інтерв’ю. Практика допомагає стати чудовим оратором. Також рекомендується тренуватися перед виступом щонайменше тричі. Після перших двох тренувань вибудується логіка виступу, потім можна допрацювати зміст промови, підібрати найвдаліші слова для акцентів. І лише останнє тренування дозволить доповідачу відпрацювати інтонації та методи впливу на аудиторію.

6.10. Техніки та етапи проведення ділових зустрічей і переговорів

Ділові зустрічі та переговори є ключовими інструментами комунікації в системі публічного управління та адміністрування. Вони сприяють прийняттю ефективних рішень, встановленню партнерств, досягненню згоди між різними сторонами та врегулюванню конфліктних ситуацій. Успіх таких комунікацій залежить не лише від змісту обговорюваних питань, а й від якості підготовки,

вміння вести діалог, враховувати інтереси співрозмовника та дотримуватися етичних норм.

6.10.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей

Ефективне проведення ділової зустрічі потребує серйозної і ретельної підготовки. Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2-3 дні. Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телефону.

Особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- склад делегації;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

Предмет ділової зустрічі. Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають «візитами ввічливості», оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

Місце проведення ділової зустрічі. Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових

зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

Своя територія. Більшість ділових людей надають перевагу проведенню зустрічей на своїй території (у приміщенні своєї фірми).

Зустріч на своїй території дає можливість вигідно для себе використовувати статус господаря. Адже в цій ситуації дуже часто спрацьовує вираз «вдома і стіни допомагають». Господар може набором відповідних тактичних прийомів впливати на процес перебігу переговорів. Це засоби організаційного плану: вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організація переговорного процесу (затягування, перерви), організація культурних і соціальних програм.

Організаційні засоби пов’язані з психологічними. Адже форми і рівень організації переговорного процесу створюють відповідну психологічну атмосферу (дружелюбності, тиску, напруженості, маніпуляції тощо). Прикладом може бути оформлення офісу (розмір та дизайн кабінету, вмебльованість та наповненість (комп’ютер, телефон, міні-АТС з факсом, дороге письмове приладдя, календар, добірка книг та ін.), розмір стола, дистанція між господарем і відвідувачем, форма, розмір стільця (крісла), який пропонується відвідувачу тощо). Окрім того, уже сам статус гостя буде викликати у людини певну психологічну напруженість.

Важливим є також те, що господарі не витрачають час і сили на подолання втоми після дороги та на адаптацію до середовища. Вони можуть використовувати наявні можливості свого офісу: телефон, факс, Internet, секретарські послуги, кімнати для відпочинку, допомога експертів, юристів, вищих за посадою осіб та ін.

Територія партнера. Існують випадки, коли краще проводити переговори на території партнера. В першу чергу це можливість отримати додаткову інформацію про партнера, його фірму.

Вже сам факт, що ви погодилися провести переговори на території партнера, є елементом поваги до партнера, демонструє серйозність ваших намірів і може переконати іншу сторону в тому, що з вами варто мати справу.

Ефективність вибору варіантів наведених вище зустрічей залежить від ситуації. Але найкращим є варіант організації поперемінних зустрічей на «своїй території» і на «території партнера».

Нейтральна територія. Важливим є те, що зустріч на нейтральній території не дає переваг жодній із сторін. Особливо ефективним цей варіант може бути при вирішенні конфліктних ситуацій.

З цією метою в готелях, бізнесових центрах створюються спеціально пристосовані для цього приміщення. В багатьох випадках для переговорів використовуються конференц-зали.

У випадку необхідності неофіційного спілкування для зустрічей за рубежем використовуються позаміські ділові клуби для бізнесменів. В випадку відсутності широкої мережі подібних закладів, в нашій країні використовуються ресторани (кафе).

Дистанційно. Розвиток міжнародного телефонного зв'язку, фототелеграфу (факс), стільникового телефону, мережі Internet, відеокомунікаторів (конференц-відеозв'язок) дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів і значною мірою відмовитися від організації очних зустрічей. Сучасні засоби зв'язку дають можливість здійснювати прямий електронний контакт з передачею зображення і звуку.

Часові межі. Важливим кроком до успіху ділової зустрічі є правильний вибір часу і дня тижня. Потрібно враховувати обставини ділового життя, ділові звички партнерів, години їх оптимальної працездатності.

Так, деяким людям краще працюється зранку, їх називають «жайворонками», іншим увечері – це «сови», проміжний тип називають «голубами». За дослідженнями вчених «сови» становлять приблизно 33%, «жайворонки» – 17%, а «голуби» – 50% від загальної кількості людей.

Психологи пропонують під час організації переговорів враховувати такі фактори.

– Не потрібно планувати зустріч безпосередньо перед обідом. Думки про їжу заважатимуть конструктивному спілкуванню. Але якщо зустріч вже передбачено, буде добре в процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, чай, щось трохи поїсти.

– Не слід планувати зустріч відразу ж після обіду. Потрібно надати партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію.

– Понеділок, з одного боку, не кращий день для зустрічей. Адже людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага «свіжої голови», в цей день можна зустрічатися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

– П’ятниця, коли всі вже очікують вихідних, не найкращий день для того, щоб починати будь-що.

– Необхідно обговорювати тривалість зустрічі. Адже може статися так, що ваш партнер, якого не попередили про тривалість зустрічі, через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов’язково дотримуватись.

– Домовившись про час проведення зустрічі, необхідно бути точним. Запізнення розглядається як зневага до приймаючої особи і може позначитись на ході переговорів. У випадку припустимої затримки потрібно знайти можливість, нехай навіть за короткий час, попередити партнера і відповідно вибачитись.

Склад делегації. Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять:

- безпосередні учасники переговорів;
- компетентні консультанти (експерти);
- допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості повинен бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. В силу певних обставин може бути відхилення від принципу паритетності, але при умові, якщо ви переконаєте у цьому партнерів.

Переговори тим ефективніші, чим менша кількість їх учасників. Тому, якщо необхідно якомога швидше їх провести, треба зменшити чисельний склад сторін, тим більше, що нерідко збільшення кількості учасників переговорів призводить до непорозумінь.

Списки учасників переговорів, з зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу.

Обмін протокольними списками, як правило, відбувається до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, то для володіння інформацією про учасників зустрічі сторони обмінюються візитними картками.

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі. Рівень представництва повинен бути приблизно однаковим. Підбір складу і рівня учасників переговорів залежить від того, яке значення надають зустрічі її учасники, від характеру угоди і національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Матеріали для обговорення. Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

– документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися;

– проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів;

– проекти резолюцій чи угод про наміри.

Складним, але важливим елементом підготовчої роботи є підбір різноманітних документів з питань, які передбачається розглянути. Це офіційні довідки та документи, вирізки і газет і журналів, які містять відомості про партнера та його бізнес, це дані про кон'юнктуру своїх партнерів, їх поведінку на ринку. Незважаючи на те, що все це потребує великих зусиль, знань і часу, у підсумку така праця себе виправдовує. Так, у своїй праці «*Як вижити серед акул» Х. Маккей* зазначає, що знати хоч щось про клієнта так само важливо, як знати все про свою продукцію. Якщо ви знаєте своїх клієнтів, якщо вам відомі їх специфічні інтереси і риси характеру, то у вас завжди буде основа для встановлення контакту з ними. Він пропонує анкету з 66-ти пунктів, що включає питання про особові дані клієнта, освіту, сімейний стан, попередню діяльність, особливі інтереси, стиль життя та ін., і дає можливість краще «пізнати» клієнта.

Оптимальним результатом домовленості є усвідомлення кожним її учасником того, що він отримав певну вигоду порівняно з вихідною ситуацією.

Ділова зустріч на своїй території

При підготовці до ділової зустрічі на своїй території потрібно передбачити такі основні моменти:

– підготовка приміщення;

– зустріч делегації;

– привітання;

– розміщення учасників зустрічі;

– офіційна мова тощо.

Підготовка приміщення. При підготовці приміщення до ділової зустрічі (переговорів) фахівці з наукової організації праці радять дотримуватися таких основних вимог: чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін температура приміщення, комфортне освітлення.

Важливим елементом «комфортного стану» учасників зустрічі є відповідно підібрана колірна гамма приміщення. Так, синій колір заважає почувати себе невимушено, темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний – збудження і тривогу. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Найбільш придатний для зустрічей – це світло-блакитний колір приміщення.

Інтер'єр приміщення для переговорів значно поліпшиться при наявності вазонів з квітами. До естетичного задоволення й зняття напруги приводить наявність в приміщенні куточків живої природи.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма стола. Так, на думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма стола придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості.

На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості.

Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками.

Бажано потурбуватися про каву або чай. Для цього необхідно передбачити на столах для переговорів самовар, кілька гарних сервізів, чай, каву, печиво, фрукти, тістечка чи кондитерські вироби.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

Підготовкою приміщень для ділових зустрічей звичайно займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

Зустріч делегації. Важливим елементом ділового протоколу є організація зустрічі делегації. В першу чергу, необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Зустрічати повинен той, хто запрошував, підписував лист із запрошенням, але як виняток – один з його заступників.

При зустрічі делегації, особливо зарубіжної, необхідно дотримуватися певних протокольних правил.

- Ранг та посада зустрічаючого голови делегації повинні відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації.
- Для зустрічі, зазвичай, прибуває голова приймаючої делегації в супроводі 2–3-х осіб.
- Якщо гість приїжджає разом із дружиною, то голова приймаючої делегації зустрічає його також зі своєю дружиною.
- Першим відрекомендовується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним на зустріч приїхала його дружина, то він відрекомендовує її гостям.
- Другим відрекомендовується гість – голова іноземної фірми, який відрекомендовує також і свою дружину.
- Голова приймаючої делегації потім відрекомендовує своїх співробітників – членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо серед зустрічаючих є жінки, то їх відрекомендовують у першу чергу.

Якщо жінок небагато, то їх рекомендують за рангами, а потім чоловіків – також за рангами.

– Керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відрекомендовує членів своєї делегації.

Зустрічаючи делегацію в аеропорту або на вокзалі, голова приймаючої сторони повинен вручити квіти всім жінкам – учасникам делегації чи прибулим разом із членами делегації. При зустрічі і проводах в аеропорту чи на вокзалі слід підносити квіти, загорнені в целофан (чоловікам квіти не дарують, за винятком ювілейних дат).

Зустріч делегації неминуче пов'язана із розміщенням в автомашинах. Знання правил посадки відповідно до міжнародної протокольної практики необхідне кожному членові делегації. Їх повинен знати і водій, і перекладач, і керівник делегації, і його дружина.

Найперше, машина має подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить пасажир, який займає почесне місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то почесний пасажир сідає в машину через ліві двері. Інші також сідають через ліві двері.

Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку заходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач. Особа, що займає почесне місце, виходить через праві дверцята, а решта, щоб не турбувати того, хто сидить на почесному місці, – через ліві.

Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також повинен бути з дружиною. При цьому, в одному випадку – дружина займає праве місце на задньому сидінні, а почесний гість – зліва, поруч з водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів, господар зі своєю дружиною сідають в інший автомобіль. В іншому випадку – почесний гість і

господар сідають в один автомобіль, а дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

Зустрічаюча особа завжди повинна враховувати, що найкращим варіантом є пересування в автомобілі тільки вдвох. Розсадження членів делегації в автомобілях, як правило, проводиться по двоє, а супроводжуючих осіб – по троє, а то і четверо в одному автомобілі (мікроавтобусі).

Якщо використовується особистий автомобіль і за кермом буде один із членів делегації, яка зустрічає, то почесним місцем для гостя буде місце поряд з водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють двері. А коли гості сіли, зачиняють. Залежно від ситуації це робить або водій, або перекладач, або хтось із супроводжуючих осіб.

У представницьких екіпажах з розташуванням місць один проти одного почесним місцем є також місце на задньому сидінні праворуч за рухом екіпажу. Порядок розміщення в екіпажі такий: після прибуття екіпаж подається таким чином, щоб вихід був з правого боку, причому особа, що займає почесне місце, виходить першою.

У випадку необхідності замовлення місць для розміщення гостей в готелі потрібно заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде платити за проживання – сторона, що запрошує, чи самі гості.

Представники приймаючої організації після зустрічі в аеропорту або на вокзалі іноземної чи іногородньої делегації відвозять її членів до готелю або до спеціально відведеного приміщення. Гостей заводять до готелю або спеціального приміщення, сприяють у вирішенні можливих проблем з оформленням документів, влаштуванням у номері.

Не завжди зручним є заходити до кімнат гостей, тому що вихованого гостя це може спонукати запросити супроводжуючого на чашку кави, в той час як він дещо втомився з дороги. Виявом особливої поваги є поцікавитись,

наскільки зручна кімната, умови проживання в ній. Лінію поведінки зустрічаючих визначає ситуація. Якщо це зручно, то, можливо, краще залишити гостей у вестибюлі, домовившись з ними про візит ввічливості.

При приїзді гостей до фірми потрібно завчасно потурбуватися про те, щоб гостей привітно зустріли при вході до фірми, провели до приймальні, запропонували зняти верхній одяг, надали можливість членам делегації розташуватися «як удома», випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Делегація, що приймає гостей, повинна з'явитися в повному складі.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talк), розмови про щось абстрактне.

Small Talk – це невимушене, коротке спілкування на загальні, нейтральні теми, яке не передбачає глибокого змісту або вирішення складних питань.

У професійному та міжособистісному контексті small talk виконує важливу *соціальну функцію* – встановлює контакт, знижує напругу, створює комфортну атмосферу для подальшої взаємодії. Теми small talk зазвичай включають погоду, подорожі, спорт, культуру, події дня, але уникають політики, релігії або особистих питань.

У публічному управлінні вміння вести small talk – це означення комунікативної компетентності посадової особи, прояв етикету, соціального інтелекту та відкритості до діалогу.

Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар'єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями.

Привітання. Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має вітатися першим. Деякі люди надають цьому винятково великого значення й оцінюють інших людей за тим, чи ті вітаються першими, чи чекають, що привітаються з ними.

За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша вклоняється літньому чоловікові.

У різних країнах існують неоднакові традиції вітання і вони не завжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії жінка, щоб «уповноважити» чоловіка вклонитися їй, зазвичай вітається з ним першою.

Щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Проте, навіть знаючи це правило, багато хто його не дотримується, «шанує свою гідність». Насправді ж гідність людини, яка привіталася першою, не тільки нічого не втрачає, а, навпаки, виграє. Але все-таки першими мають вітатися, як уже сказано, молодші зі старшими, чоловіки з жінками, соціально нижчі з соціально вищими.

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту, чи заходить у приміщення тощо. У вітальні спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

У випадку, коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються жінки з жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою.

Як правило, акт вітання – короткотривалий. Короткими є і вітальні формулювання. Тому в ситуації вітання важливого значення набувають фонетичні складники мовлення: сила голосу, тон, тембр, темп, а також невербальні знаки: погляд, вираз обличчя, поза та ін. Наприклад, вітальна репліка, вимовлена тихо, «під ніс» і без зорового контакту, може бути не зауважена або витлумачена як вияв негативного ставлення до адресата. По-різному сприймаються вітальні фрази в поспішному й повільному темпі, з м’яким, несмілим, пригніченим чи злим тембром, з насупленим, іронічним, меланхолійним поглядом, з радісною, удаваною, єхидною посмішкою і т. ін.

Словесні вітання зазвичай супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою: жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схиленням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами.

Тим, хто вітається, дуже пасує, зазвичай, привітна усмішка. Поклоном із усмішкою можна привітатись і без слів, але тільки з дуже близькими знайомими, друзями. Те ж стосується вітання піднесеною вгору рукою, стисканням власних рук тощо.

Вітаючись з тим, хто стоїть або проходить у зустрічному напрямку, належить повернути голову в його бік і вклонитися. Коли ваш супутник з кимсь вітається, то і вам потрібно це зробити. Так само потрібно відповісти поклоном і тому, хто привітався з вашим супутником. Це правило зобов'язує тільки чоловіків. Жінка відповідає на вітання з її супутником незнайомої їй особи лише тоді, коли воно виразно стосувалося цієї жінки.

Розміщення учасників зустрічі. План розміщення учасників ділової зустрічі повинен бути заздалегідь продуманий, обумовлений і погоджений секретарями обох сторін.

Звичайно гості заходять до кабінету, господар встає (не зустрічає біля дверей) зі свого стільця і підходить до місця, де розташувалися його співробітники, вони разом вітають прибулих. Після обміну привітаннями і знайомства господар вказує членам прибулої делегації місце за столом переговорів.

Може бути кілька варіантів розміщення учасників за столом.

Перший. Керівники обох делегацій сідають в центрі столу один проти одного (для них ставлять стільці з високими бильцями). Ліворуч від перших осіб сідають перекладачі, праворуч – решта учасників переговорів. Секретарі розташовуються також один проти одного.

Другий. Керівники делегацій сідають наприкінці довгого столу також один проти одного. Перекладач сідає з одного боку, а секретар – з іншого.

Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та ім’я учасника, а також назва фірми, яку він представляє. У такому випадку проблема розміщення зникне.

Гостей із суто психологічних причин краще садовити обличчям до дверей, при розміщенні навпроти вікон вони можуть відволікатися від теми переговорів: заважатиме сонячне світло, відвертатиме увагу непоказний пейзаж тощо.

Один бік зали доцільно залишити вільним для зручності розповсюдження документів або проходу учасників.

Третій. Під час проведення багатосторонніх переговорів учасники делегацій розміщуються навколо столу в алфавітному порядку найменування країни (за годинниковою стрілкою).

Якщо зустріч непротокольного характеру, перші керівники сідають на дивані, а за ними розміщуються перекладачі. Учасники делегації розташовуються навколо невеликого круглого столу. Якщо зустріч більш розкута, члени делегації також розміщуються поруч.

При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за інших рівних можливостей конфлікти при такому розташуванні виникають рідко. Чим менше кут, тим легше домовитися сторонам.

Якщо хочете підкреслити повагу до партнера, то краще сідати зліва від нього (голову наліво повертати зручніше).

Переговори, як правило, ведуть керівники делегацій. Учасники делегацій вступають в розмову лише на прохання керівника. Якщо хтось з членів делегації хоче щось роз’яснити, то просить його дозволу. Відступ від цього правила ускладнює переговорний процес.

На переговорах можна застосовувати лише зрозумілі обом сторонам жести. Інші невербальні засоби можуть розглядатись як «нечесна гра».

За наявності в кімнаті для переговорів телефону необхідно потурбуватися, щоб секретар на час переговорів не з'єднував абонентів з цим номером.

Вся атмосфера в ході ділових переговорів повинна сприяти спокійній бесіді, щоб партнери могли спілкуватися без перешкод і не відволікатись. Іноді доцільно на вхідні двері повісити табличку «*Не входити, ідуть переговори».*

Починати переговори треба в зазначений час, незалежно від того, чи всі члени делегації присутні. Якщо хтось із групи спізнюється на зустріч більш ніж двічі підряд, то це можна кваліфікувати як дії, спеціально в його інтересах або ж цей учасник зайвий у групі.

Офіційна мова. Питання про офіційну мову переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів треба вирішувати завчасно.

У Британській співдружності націй і США говорять англійською. Іспанською мовою спілкуються в більшості країн Південної Америки, крім Бразилії. Французька визнається офіційною мовою в Бельгії, Гаїті, Люксембурзі і Швейцарії. Говорять французькою мовою також в середземноморських країнах і в деяких африканських державах.

Сьогодні англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу.

При виборі офіційної мови ведення переговорів не потрібно обирати мову, якою не достатньо володієте.

6.10.2. Особливості ведення ділових переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою

переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів є такими:

1. Докомунікативний етап:

- збір інформації;
- аналіз проблеми;
- визначення мети і задач;

2. Комунікативний етап:

- представлення сторін;
- викладення проблем і мети;
- діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);

3. Посткомунікативний етап:

- аналіз переговорів.

Підготовка доведення переговорів

Автор книги «*Як вціліти серед акул» міліонер Харві Маккей* вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку.

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу (фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
- регламент переговорів (як правило, 1,5-2 години);

- місце зустрічі (це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс має бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода, попільниці);
- склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися).

На важливості підготовчого етапу переговорів акцентується в книзі *Р. Фішера та Д. Ертель «Підготовка до переговорів».* На думку авторів, найбільш ефективним є системний підхід при підготовці до ведення переговорів, який полягає в необхідності «охопити» весь процес переговорів. Гарний результат переговорів може розглядатися як сума семи елементів:

- інтереси;
- опції;
- альтернативи;
- легітимність;
- комунікація;
- взаємовідносини;
- зобов'язання.

Інтереси. В переговорному процесі ми хочемо досягти результату, який би відповідав нашим інтересам – того, що ми потребуємо або що цінимо. Чим більше ми будемо думати про свої інтереси заздалегідь, тим більша ймовірність того, що ми зможемо їх задовольнити.

Опції. Під опціями розуміються можливі варіанти договору або частини можливого договору. Чим більше опцій ми здатні покласти на стіл переговорів, ти більша ймовірність того, що там виявиться та, яка зможе примирити наші різні інтереси.

Альтернативи. Гарний результат повинен бути кращим, ніж будь-яка альтернатива, наявна за межами столу ведення переговорів. Перед тим, як поставити підпис під угодою (або відхилити її), потрібно мати повне уявлення про те, що ми в змозі ще зробити.

Легітимність. Ми не хочемо, щоб з нами поводилися несправедливо, не хочуть цього і інші люди. Тому корисно буде знайти зовнішні стандарти, які могли би використовуватися як меч для переконання інших, що з ними поводяться справедливо, і як щит для захисту себе від неправильної поведінки протилежної сторони.

Комунікація. За рівних умов результат переговорів буде кращим, якщо він буде досягнутий уміло, що вимагає гарного двостороннього зв'язку, оскільки кожна із сторін переговорів бажає впливати на іншу. Нам необхідно заздалегідь продумати те, що ми можемо почути і що нам потрібно сказати.

Взаємовідносини. Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини скоріше покращаться, ніж погіршаться. Підготовка дає можливість врахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке бачення того, як налагодити такі стосунки, які полегшують, а не перешкоджають досягненню угоди.

Зобов'язання. Якість результату переговорів оцінюється, крім того, за змістом і реальністю обіцянок, які будуть на них дані. Цих зобов'язань, вочевидь, буде легше дотриматись, якщо ми продумаємо заздалегідь конкретні обіцянки, які реально, з точки зору їх виконання, ми можемо дати і чекати від протилежної сторони під час ведення або при завершенні переговорів.

Стратегія та тактика переговорів

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

Класифікацію стратегічних підходів до ведення переговорів наведено на рис. 6.10.2.1



Рис. 6.10.2.1 Стратегічні підходи до ведення переговорів

Жорсткий – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

М'який – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони *можуть прийти до неясних і нерозумних рішень.*

Принциповий (Гарвардський) – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципових переговорів. Вони протиставляють винайдений ними метод принципових переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу, який часто залишає у «переговірників» почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути «м'якими» і йти на поступки чи бути «жорсткими», оголосити війну і перемогти, зіпсувавши стосунки з протилежною стороною.

Особливість методу принципових переговорів у з*мозі вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів* по переговорах. Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;
- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;
- стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що є базовими елементами переговорів (рис. 6.10.2.2).



Рис. 6.10.2.2. Метод принципових переговорів

Правило перше. ***Відмежовуйте учасників переговорів від проблеми***

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет

обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам'ятайте, «ваша проблема – не провина інших». Р. Фішер та У. Юрі пропонують шляхи реалізації цього правила:

- конструюйте робочі стосунки;
- підтримуйте робочі стосунки;
- відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи;
- не ведіть позиційні торги;
- розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Правило друге. ***Концентруйтесь на інтересах, а не на позиціях***

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

Щоб зрозуміти інтереси сторін стосовно їх позицій, потрібно виконати такі дії:

- поясніть свої інтереси;
- визначте інтереси іншої сторони;
- обговоріть спільну тему;
- будьте конкретними, але гнучкими;
- будьте стійкими, захищаючи свої інтереси.

Правило третє. ***Розробляйте взаємовигідні варіанти***

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил:

- відокремлюйте судження від рішення;
- розширте коло підходів;

- шукайте взаємовигоду;
- допоможіть партнеру прийняти рішення.

Правило четверте. ***Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур***

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати:

- справедливі критерії за суттю питання;
- справедливі процедури регулювання протилежних інтересів

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Проведення переговорів може базуватися також на відповідному ***стилі.***

Стилем науковці визначають властивий конкретній людині спосіб проведения переговоров. Стиль переговорів формується на основі особливостей характеру, переконань людини, які закріплюються в її досвіді.

Стилі проведення переговорів ми можемо описати через два головних відношення, які реалізуються в процесі взаємодії, це «відношення до людей» і «відношення до результату».

Як видно з рисунка 6.10.2.3, в координатах відношення до людей і до результату ми можемо виділити п'ять головних стилів – «конкуренція», «пристосування», «ухиляння», «компроміс» і «співробітництво». Визначивши стиль переговорів свого партнера, можна легко вибрати тактику поведінки, особливо якщо знати цей стиль заздалегідь.



Рис. 6.10.2.3. Стилі переговорів

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні ***тактичні прийоми***.

Ряд тактичних прийомів може застосовуватися незалежно від того, на якому етапі знаходиться процес переговорів. Використання ж інших прийомів обмежено рамками конкретного етапу: уточнення позицій, обговорення позицій та уточнення позицій.

Прийоми, що мають широке застосування на всіх етапах.

Ухиляння – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

Затягування – застосовується в тих випадках, коли коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

Вичікування – виявляється у прагненні учасника спочатку вислухати думку опонента, щоб потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати свою позицію.

Пакетування – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в «пакет» об’єднуються привабливі і мало прийнятні

для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невигідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

Салямі – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салямі. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його "відкрити карти", щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

Поступове підвищення складності обговорюваних питань – прийом застосовується у спільному аналізі проблеми.

Поділ проблеми на окремі складові - полягає у відмові від спроб вирішувати всю проблему повністю і у виділенні в ній окремих компонентів.

Погодження з уже висловленими думками партнера –націлено на підкреслення спільності.

Непогодження з висловленнями опонента – протилежний прийом.

Ультимативність вимог – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнята їх позиція.

Висування вимог в останню хвилину – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може «зірватися». Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

Тактичні прийоми, застосовувані на окремих етапах переговорів

Етап уточнення позицій

- *Завищення вимог* – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку

партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно неприйнятні для партнера пропозиції.

– *Розміщення помилкових акцентів у власній позиції* – полягає в намаганні продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

– *Відмовчування* – застосовується для закриття позиції й полягає у створенні невизначеності на першому етапі переговорів.

– *Блеф* – надання свідомо помилкової інформації.

– *Відкриття позицій* – може здійснюватися за допомогою таких тактичних прийомів: пряме відкриття позиції у виступах чи у відповідях на питання; відкриття позиції через уточнення позиції партнера.

Етап обговорення позицій

Більшість прийомів, застосовуваних на цьому етапі, пов'язано з підкресленням розходжень.

– *Вказівка на слабкі сторони позиції опонента.* Варіантами реалізації прийому можуть бути: вказівка на недостатність повноважень; вказівка на нервозність, стан збудження; вказівка на відсутність альтернативних варіантів; вказівка на внутрішню суперечливість висловлень; негативні оцінки дій без аргументації.

– *Випереджувальна аргументація.* Ставиться питання, відповідь на яке показує неспроможність позиції опонента.

– *Перекручування позиції опонента,* тобто формулювання позиції опонента з вигідними для себе перекручуваннями.

– *Погрози й тиск* на опонента з метою домогтися поступок від нього. Можуть бути реалізованими у формі:

- попередження про наслідки, неприємні для опонента;
- вказівки на можливість переривання переговорів;

- вказівки на можливість блокування з іншими;
- демонстрація сили;
- висування екстремальних вимог;
- пред'явлення ультиматуму.

– *Пошук спільної зони вирішення.* Полягає в тому, щоб, вислухавши думку опонента і зіставивши її зі своєю, спробувати знайти спільні моменти.

Етап узгодження позицій

– *Прийняття пропозицій* – згода із запропонованими рішеннями.

– *Вираження згоди з частиною пропозицій.*

– *Відхилення пропозиції опонента* – прийом, заснований на підкресленні розходжень.

– *Унесення явно неприйнятних пропозицій* спрямовано на те, щоб, одержавши відмову в його прийнятті, потім звинуватити опонента в тому, що він зірвав переговори.

– *Вимагання.* Одна зі сторін висуває вимоги, небажані для опонента і непотрібні для самого себе. Мета – одержати поступку в обмін на те, що цю вимогу буде знято.

– *Вимоги, що зростають.* Як тільки супротивник у чомусь поступився, відразу висувається нова вимога.

– *Виправдання непоступливості* посиланням на об'єктивні обставини.

– *Повернення на доробку* пропозицій.

– *Повернення до дискусії* може бути застосовано в двох випадках: для того, щоб уникнути прийняття угод, і якщо для одного З учасників дійсно якісь питання залишилися неясними і він знову пропонує їх обговорити.

– *Подвійне тлумачення.* Сторони в результаті переговорів уклали угоду. При цьому одна з них заклала у формулюванні подвійний зміст, що не було помічено опонентом. Потім угода трактується у власних інтересах, без її

порушення. Зрозуміло, що подібна поведінка може приховувати ймовірність виникнення нового конфлікту.

Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів

Причиною відсутності взаєморозуміння між учасниками переговорів у багатьох випадках є не об’єктивна реальність, а невміння правильно трактувати думки та дії людей. Для досягнення взаєморозуміння пропонуються відповідні прийоми. Потрібно:

- поставити себе на місце партнера;
- порівняти ваші точки зору;
- не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань;
- не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера;
- обговорювати сприйняття один одного;
- створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення;
- узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування;
- керувати емоціями.

Рекомендації до ведення переговорів опонентом, позиція якого є об'єктивно сильнішою:

- апеляція до принципів (правових норм, принципів справедливості, рівності);
- апеляція до тривалих, історичних стосунків із даною стороною;
- апеляція до майбутніх стосунків з опонентом (вигідність співробітництва надалі);
- збирання різних питань докупи. Будучи більш слабким в одному, учасник може виявитися сильнішим в іншому. Об'єднання цих питань дозволяє узгодити сили сторін;
- коаліція з тими, хто співчуває таким позиціям;
- звернення до суспільної думки;

– звернення по допомогу до посередника;

Важливо пам'ятати:

Переговори – це процес, який вимагає терпіння та наполегливості.

Вміння слухати та розуміти іншу сторону є важливим для досягнення успіху.

Завжди слід бути готовим до компромісів та пошуку взаємовигідних рішень.

Висновки:

Статус української мови як державної – ключовий чинник консолідації українського суспільства та забезпечення демократичного розвитку. Сучасна мовна комунікація є ключовим інструментом у професійній діяльності публічних службовців. Володіння державною мовою на належному рівні, дотримання мовних норм, вміння добирати відповідний стиль і тон спілкування сприяють ефективному управлінню, порозумінню з громадськістю та зміцненню довіри до органів влади.

Дотримання літературних норм сприяє зрозумілості, етичності та повазі у професійному та суспільному спілкуванні. Нормативність мови є показником освіченості, професіоналізму та належності до академічного середовища.

Кожен стиль виконує специфічну комунікативну функцію, залежно від професійного контексту. Вміння адаптувати мовний стиль до ситуації – ознака гнучкого й ефективного фахівця.

Мовна культура – це не лише знання граматики, а й дотримання етики, толерантності, емоційного інтелекту. Етикет спілкування сприяє довірі, порозумінню та продуктивній взаємодії в професійному середовищі.

Успішна управлінська комунікація базується на усвідомленні гендерної рівності та уникненні стереотипів. Етичне лідерство передбачає повагу до різноманіття та врахування індивідуальних особливостей у комунікації.

Слід зауважити про новий вимір діалогу, запровадження якого:

– підвищує довіру до влади; є засобом формування позитивного іміджу;

– є дієвим механізмом забезпечення узгодження інтересів суб’єктів самоврядування;

– забезпечує створення передумов для вдосконалення управління на місцевому рівні, зокрема демократичного управління;

– забезпечує активізацію та залучення різних верств населення до місцевого самоврядування.

За таких умов, до основних принципів діалогу належить: демократичність, відкритість, інклюзивність, рівноправність, соціальна відкритість, згуртованість та відповідальність. Ефективна модель співдії органів місцевого самоврядування та громадськості – це взаємодія, яка побудована на основі вище окреслених принципів, у якій наявні всі види комунікації, зокрема діалогової. Дотримання принципів діалогу сприяє покращенню якості спілкування, навіть у складних ситуаціях. Наш досвід свідчить, що знання та вміння застосовувати діалогові принципи у спілкуванні поліпшують стосунки та порозуміння не тільки у вирішенні робочих питань, а й позитивно впливають на особисте життя. Інколи ми навіть можемо не сперечатися, а «чемно» говорити один з одним, втім є відчуття, що щось не так: ми або співрозмовник/ця є не до кінця чесними та не готові почути одне одного. Тоді в нагоді стане наступний інструмент перевірки діалогу на чесність.

Отже, нотуємо поради! Основна ідея полягає в тому, що вам потрібно говорити таким чином, щоб сприяти взаєморозумінню та побудові зв'язків з іншими людьми. Ось декілька простих правил:

- Замість того, щоб просто говорити те, що ви хочете сказати, послухайте спершу іншу сторону.

- Спробуйте висловити свої почуття і думки замість того, щоб звинувачувати інших.

- Говоріть про свою реальність і свої власні переконання, а не намагайтеся контролювати чи змінювати думки інших.

- Будьте відкритими до нового і майбутнього, а не залишайтесь у минулому. Це окремі навики, яким можна вчитися, але вони допоможуть вам побудувати конструктивний діалог і покращити спілкування з іншими людьми. Таким навиком є «обмін сенсами», перефразування, резюмування та інші комунікаційні техніки. Вміння вести діалог – критично важлива навичка для управлінців, модераторів та соціальних партнерів.

Комунікативна культура, етикет, чутливість до ґендерних аспектів та принципів інклюзивності – невід'ємна складова етичної та професійної поведінки службовця.

Техніки ведення діалогу, проведення публічних виступів, ділових зустрічей і переговорів мають практичне значення для досягнення результатів у публічному управлінні.

Комплексне застосування мовних інструментів, знання етапів підготовки та проведення комунікаційних заходів забезпечує не лише якісну взаємодію, а й формує позитивний імідж публічного службовця як фахівця, відкритого до співпраці та конструктивного діалогу.

❓ Питання для самоперевірки та обговорення:

1. У чому полягає роль мови як соціального інструмента в житті суспільства?
2. Чому важливо володіти державною мовою публічному службовцю?
3. Які основні норми сучасної української літературної мови ви знаєте?
4. Як стилі української мови реалізуються у професійному спілкуванні? Наведіть приклади.
5. Що таке мовний етикет і як він виявляється у діловому спілкуванні?

6. Які є комунікативні ознаки культури мовлення публічного службовця?

7. У яких сферах діяльності використовують офіційно-діловий стиль?

8. Проаналізуйте лексику офіційно-ділового стилю.

9. Які фразеологізми існують в офіційно-діловому стилі?

10. Охарактеризуйте морфологічні особливості офіційно-ділового стилю.

11. Який порядок слів у реченнях тексту офіційно-ділового стилю

12. Поясніть відмінність між поняттями «стать» та «ґендер».

13. Як ґендерні стереотипи можуть впливати на управлінську комунікацію?

14. Як вплинули гендерні дослідження на соціальні та гуманітарні науки?

15. В чому полягає проблема статусу жінок у ринковій економіці?

16. Сформулюйте перелік психологічних бар'єрів на шляху професійного зростання жінки.

17. Феномен «страху успіху». З чим він пов'язаний? Як набути уміння бути впевненим (впевненою) у собі?

18. Чому жінки на шляху кар'єрного зростання наштовхуються на «скляну стелю»?

19. Які ґендерні особливості притаманні публічному управлінню?

20. Які вимоги работодавці висувають до чоловіків / до жінок? Чи збігаються ці вимоги? Про що це свідчить?

21. Чим відрізняється стиль управління жінок і чоловіків?

22. Які принципи лежать в основі успішної ділової комунікації у сфері публічного управління?

23. Як дотримання комунікативних принципів впливає на ефективність управлінських рішень?

24. Які етичні норми має дотримуватися державний службовець у комунікації?

25. Назвіть і поясніть принципи ефективної ділової комунікації.

26. Які інструменти діалогу ви вважаєте найбільш ефективними для залучення громадян до прийняття рішень?

27. Яка структура успішного публічного виступу?

28. Які риторичні прийоми варто використовувати для впливу на аудиторію?

29. Чим відрізняється онлайн-виступ від виступу наживо?

30. Які етапи підготовки до ділової зустрічі ви можете виокремити?

31. У чому полягають особливості ведення ефективних ділових переговорів?

32. Які помилки найчастіше виникають під час комунікації у професійному середовищі державних службовців?

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Авраменко О., Блажко М. Короткий словник наголосів. URL: https://dyvoslovo.com.ua/wp-content/uploads/2018/03/2-0318.pdf (дата звернення: 30.03.2024).

2. Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 10-річчю Академії, Київ, 31 трав. 2005 р.: У 2 т. / За заг. ред. В. І.Лугового, В.М.Князєва. Київ: Вид-во НАДУ, 2005. Т. 1. 364 с.

3. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf

4. Васиньова Н. С. Комунікативні технології управління закладом освіти / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 238 с. URL: http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8370/1/2021.pdf

5. Васиньова Н. С. Корупційні ризики: категорії, види та шляхи мінімізації на шляху до ЄС. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава)* м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 596 – 601 URL: https://drive.google.com/file/d/1Kkydt2M34cc9Lou3w7zvdxKLJWkVMguQ/view

6. Васиньова Н. С. Налагодження діалогової комунікації в органах місцевого самоврядування. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. Т. 33 (72) № 5. С. 121 – 125. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/5_2022.pdf DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/19.

7. Васиньова Н. С. Напрями протидії корупції в умовах Євроінтеграційних процесів: ціннісно-етичний вимір. *Moderní aspekty vědy: XLI. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.,* 2024. С. 19 – 29 URL: http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-42.pdf

8. Васиньова Н. С. Формування професійної етики державних службовців в умовах магістратури України. *Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and IT context*: Collection of scientific papers «ΛΌГОΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2), May 15, 2020. Houston, USA: European Scientific Platform. 31 – 35 с.

9. Васиньова Н.С. Діяльність кафедри із забезпечення взаємодії з територіальними громадами. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф.* (20 травня 2021 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Н.С.Васиньова. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. С. 200-204

10. Васиньова Н.С. Перспективні напрями взаємодії закладів вищої освіти з територіальними громадами *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти», прирученої до 30-річчя незалежності України: матеріали міжнародної науково-практичної конф.* (23-24 червня 2021 року, м. Миколаїв). Миколаїв : МНАУ, 2021. С 75 – 77. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk_tez_23-24_06_21.pdf

11. Васиньова Н.С. Територіальна громада як соціальний феномен. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (*18 трав. 2022 року, м. Полтава) ; ред. кол. : В. В. Заблоцький, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені

Тараса Шевченка», 2022. 219 с. С. 142 – 146. URL: https://drive.google.com/file/d/1L9JZT6q6tp4YzF9NH9Vm-bamJWPd2jEv/view

12. Васиньова Н. С. Нормативно-правові засади організації загального та кадрового діловодства в Україні // *зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф.* «Актуальні питання документознавства: історія та сьогодення». (25 квітня 2023 року, м. Полтава). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 1 т. С. 53–60 URL: https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10180/%D0%97%D0%B1_%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%20%D0%90%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y

13. Васиньова Н. С. Основні складові комунікативного партнерства взаємодії органів влади з громадськістю в умовах євроінтеграції. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 16–18. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16111

14. Васиньова Н.С. Бондаренко Н.О. Управління часом як засіб удосконалення діяльності державного службовця .*XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції».* Рівне. 2024. С. 91–94

15. Івженко І.Б., Васиньова Н.С. Роль керівника у попереджені та управління конфліктами у педагогічному колективі *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій:* зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава). м. Полтава

: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 557–561 URL: https://drive.google.com/file/d/1Kkydt2M34cc9Lou3w7zvdxKLJWkVMguQ/view

16. Васиньова Н. С. Комунікативна взаємодія органів державної влади із громадськістю – важливий феномен демократі. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій:* зб. матеріалів Міжнар. наук.-практич. конф. (25 травня 2023 року, м. Полтава) м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 131–135 URL: https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9798/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%d0%86%20%d0%9c%d1%96%d0%b6%d0%bd%d0%b0%d1%80%20%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%bd%d1%86%d1%96%d1%97_2023_%21.doc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

17. Васиньова Н.С. Конспект лекцій з освітнього компонента «Етика в публічному управлінні» №129151 від 19 серпня 2024 р. URL: https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/1821804/

18. Васиньова Н.С. Корупційні ризики: категорії, види та шляхи мінімізації на шляху до ЄС. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій:* зб. матеріалів ІІ Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава) м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 596–601 URL: https://drive.google.com/file/d/1Kkydt2M34cc9Lou3w7zvdxKLJWkVMguQ/view

19. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2016. №1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5

20. Вікторов В.Г., Шпекторенко І.В. Самоосвіта державних службовців і навчання за Професійною програмою підвищення кваліфікації: Навч.-метод. посіб. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 38 с.

21. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.36

22. Волкотруб Г. Й. Стилістика ділової мови : навч. посібник. Київ : МАУП, 2002. 208 с.

23. Говорун Т. В. Ґендерна психологія : навч. посібник / Т. В. Говорун, О. М. Кікінежді. Київ : Академія, 2004. 308с.

24. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

25. Гречко Т.К. Індивідуальне цілепокладання і саморефлексія державних службовців. *Менеджер.* 2006. № 1 (35). С. 46 –53.

26. Грінівецька Н. Формування теоретичної моделі управлінських кадрів державної служби України. *Вісник УАДУ.* 1998. № 4. С. 195–200.

27. Децентралізація. URL: https://decentralization.gov.ua/newgromada

28. Дзюндзюк В.Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій. Автореф. дис… докт. наук з держ. упр. Донецьк.: ДонДУУ, 2006. 35 с.

29. Доброчесність та етика в публічній сфері. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_13_final_UKR.pdf

30. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с.

31. ДСТУ 4163-2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. Київ : Держспоживстандарт України, 2020. 37 с.

32. Етична інфраструктура державної служби Сінгапуру. URL: http://studcon.org/etychnainfrastruktura-derzhavnoyi-sluzhby-singapuru?page

33. Етичний Кодекс Української Спілки Психологів і Психотерапевтів URL: http://www.usplviv.narod.ru/etichnikodeks.html

34. Європейський досвід етизації державної служби та її актуальність для України. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

35. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування URL: https://rm.coe.int/168071b2e5

36. Заблоцький В.В. Державна мова в діяльності політичної еліти. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: зб. наук. праць. Львів: Львівська політехніка, 2006. Вип.18. С.95 –99.

37. Заблоцький В.В. Взаємодія держави та місцевого самоврядування України в історичній ретроспективі. Луганськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 324 с.

38. Запобігання та протидія корупції : навч. посібник / А. М. Михненко, О. В. Руснак, А. М. Мудров та ін. ; за ред. А. М. Михненка. 4-те вид., перероб. і доповн. Київ : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2013. 666 с. URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=450&num=6

39. Запобігання та протидія корупції : навч. посібник / А. М. Михненко, О. В. Руснак, А. М. Мудров та ін. ; за ред. А. М. Михненка. 4-те вид., перероб. і доповн. Київ : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2013. 666 с. URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=450&num=6

40. Індекс сприйняття корупції. URL: https ti-Ukraine. Org/research/indeks-spryjnyattyakoruptsiyi – 2018

41. Князєв В.М., Надольний І.Ф., Войтович Р.В., Бакаєв Ю.В., Василевська Т.Е. Філософські проблеми державного управління Положення про підготовку магістрів за спеціальністю 8.150000 «Державне управління» та 8.150102 «Управління суспільним розвитком»: У 2-х кн. Кн.1. Програми

навчальних дисциплін. Спеціальність 8.150000 «Державне управління». Київ: Вид-во НАДУ, 2005. С.42–49.

42. Корупція. Шляхи її подолання URL: http://dergachirda.gov.ua/news/776

43. Кринична І. П. Мораль як гуманістична складова публічної служби/ І. П. Кринична. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*.2014. № 1. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2014_1/13.pdf

44. Лазаренко С. Ж., Бабенко К. А. Корупція як результат системної неефективності державного управління. URL: https://6aas.gov.ua/ua/proekty/articles/b/297-koruptsiya-yak-rezultat-sistemnoji-neefektivnosti-derzhavnogo-upravlinnya.html

45. Левчук І. П., Матящук Л. А. Основи культури мовлення: особливості, поради, роздуми : навч. довідник. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 164 с.

46. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. 196 с.

47. Матвіїшин Є.Г. Підвищення фахового потенціалу публічних службовців через посилення практичної орієнтованості їх підготовки. *Дем. стандарти проф. навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика:* Міжнар. наук.-практ. конф. 22 берез. 2007 р. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2007. Ч. 1. С. 197–200.

48. Матеріали з питань європейської акредитації. Київ: УАДУ, 2002. 56 с.

49. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи з дисципліни «Етика державного службовця» (для бакалаврів) Київ: МАУП. 2016. 25 с.

50. Нинюк І.І. Професіоналізм державних службовців: Монографія / За ред. Н.Р.Нижник. Луцьк: Надстир'я, 2005. 162 с.

51. Норми етики в управлінні: Матеріали українсько-американського симпозіуму 24–25 травня 1994 р. Київ: ІДУС, 1994. 106 с.

52. Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали. 2020. Харків. URL: https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtsiv..pdf (дата звернення: 06.03.2024).

53. Оленцевич Н., Фоміної О. Корупція в системі публічного управління: причини та запобігання. *Економічна теорія.* 2018 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/koruptsiya-v-sistemi-publichnogo-upravlinnya-prichini-ta-zapobigannya

54. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. 284 с.

55. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: Монографія. - Івано-Франківськ: Плай, 2002. 426 с.

56. Панфілова Т.О. Етика державного управлінця: методичні рекомендації. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 44 с.

57. Петрова І. Інформаційне забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасній Україні. *Наукові праці*. Серія: Історія. 2011. Т. 147. Вип. 134. С. 45–48

58. Питання етичних та професійних стандартів державної служби в апараті Верховної Ради України: ситуаційне дослідження URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Pitannya_Etichnih_Standartiv_Prew_.pdf

59. Положення про психологічну службу в системі освіти України URL: http://www.am.org/iupsys/ethics/ukraine-code- ukraine.pdf

60. Пономарів О. Д. Окремі випадки порушення норм української літературної мови. URL: http://kulturamovy.univ.kiev.ua/KM/pdfs/Magazine1-13.pdf

61. Попова І. М. Підготовка кадрів публічних службовців в Україні: нове бачення перспектив. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_21.

62. Пошук нормативно-правових актів URL: https://www.kmu.gov.ua/npasearch?&key=from=12.06.2020&to=12.06.2020

63. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США). URL: http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf

64. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США) URL: https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf

65. Прищак, М. Д. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 151 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/index.html

66. Прищак, М. Д. П77 Ділове спілкування : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, О. М. Слободянюк. Вінниця : ВНТУ, 2015. – 128 с. URL: https://e-tk.lntu.edu.ua/pluginfile.php/26641/mod_resource/content/0/%D0%9C.%D0%94.%20%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%89%D0%B0%D0%BA.%20%D0%94%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%202015.pdf

67. Про боротьбу з тероризмом : Закон України від 20 березня 2003 р. № 638-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15

68. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022 URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397 /

69. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2657-XII. URL. https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2939-17

70. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

71. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/72725.html

72. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19

73. Про медіа : Закон України від 13 грудня 2022 року № 2849-IX. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text/.

74. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану : Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 03 березня 2022 року №73. URL:
https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_050322.pdf?fbclid=IwAR3BFiXuFblkYZgRCWVYGHffTJhtmhBbQXAEVE7 KZ-MR00Q_i6gzSslnkFg

75. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 9 травня 2018 р. № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19/

76. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах

воєнного стану» : Указ Президента України URL: https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761

77. Професійна етика публічного службовця URL: https://arm.naiau.kiev.ua/books/profesiina_etyka/info/lec_peps.html

78. Публічні виступи та презентації. Посібник. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/889/9.G_009_ChangeCom_3f_Public_speaking_manual.pdf

79. Рачинська О. А. Оптимізація механізмів комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 158–164. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.4.158

80. Рашитова Н.К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект. Автореф. дис… канд. наук. з держ. упр. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2007. 20 с.

81. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стані перспективи. Кер. авт. кол. М.І.Мельник. Київ: Нора-прінт, 2002. 160 с.

82. Сабадош Г. О. Адміністративно-державний менеджмент як інст реорганізації системи державного кадрового забезпечення. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2014. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?n=4&y=2014

83. Споукейн А.Р. Работоспособность (work efficiency). Психолог. энцикл. 2-е изд. / Под ред. Р.Корсини, А.Ауэрбаха. СПб.: Питер, 2003. 1096 с.

84. Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення. URL: https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2023-spryjniattia-dosvid-stavlennia/

85. Теоретичні та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців: Зб. наук. пр. / Кол. авт. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. 188 с.

86. Теорії, методології, практики: Монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

87. Український правопис. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/Pravopys.2019/ukr.pravopys-2019.pdf

88. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади : монографія / О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко, Н. С. Грабар, І. М. Хмиров, А. І. Черкашин. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. 316 с.

89. Філіпова Т.В. Психологічна діагностика основних ментальних характеристик сучасного керівника органів державного управління. *Актуал. пробл. держ. упр. та місц. самоврядування: Сучасн. Стан та перспективи регіон. розвитку*: Матеріали щоріч. наук.-практ. конф. 18 жовт. 2005 р. О.: Вид-во ОРІДУ, 2005. С. 75 –78.

90. Філософія: Підручник / За заг. ред. М. І. Горлача, В. Г. Кременя, В.К.Рибал-ка. Харків: Консул, 2000. 672 с.

91. Фон Шліппе А., Швайцер Й. Системна психотерапія та консультування. Львів: ВНТЛ-Класика, 2004. 320 с.

92. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. «Чи зможе громадянське суспільство вплинути на українську політику?» URL: http://dif.org.ua/ua/polls/2011-year/chi-zmozhe-gromadjanske-suspilstvo

93. Франчук В. В., Корецка-Шукєвіч Д. Д. Правопорушення, пов'язані з корупцією: адміністративно-правові засади протидії : монографія. Варшава : ЛьвДУВС, 2021. 183 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3796

94. Хриков Є. М. Етична система публічної служби України. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1593

95. Хриков Є. М. Етична система публічної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3 DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.6.

96. Хриков Є. М., Васиньова Н. С. Аналіз етичної системи територіальної громади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління.

2021. Т. 32 (71). № 3. С. 83 – 89 DOI https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/14

97. Хриков Є.М., Васиньова Н. С. Аналіз етичної системи територіальної громади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Т. 32 (71) № 3 2021. DOI https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/14

98. Чому боротьба з корупцією в Україні відбувається так повільно? URL: https://kse.ua/ua/community/stories/chomu-borotba-z-koruptsiyeyu-v-ukrayini-vidbuvayetsya-tak-povilno/

99. Шавкун І., Дибчинська Я. Публічне управління: комунікаційний аспект. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin_513.pdf

100. Шифр «Взаємодія. Управління». URL: https://www.mnau.edu.ua/files/olimp/kon-gromadi/rez/18.pdf

101. Шотурма Н. В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. *Регіональні студії*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика». Вип. 26. 2021. С. 29–33. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39557

102. Шпекторенко І. В. Поняття та структура феномену професійної мобільності державного службовця. *Університетські наукові записки: Часопис Хмельн. ун-ту упр. та права.* 2007. № 4 (24). С. 467–472

103. Шпекторенко І. В. Структура професійної мобільності державного службовця. *Актуал. пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр.* Вип. 3 (29). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 211 –220

104. Якименко Ю. Держслужба за правилами: про користь того, як корисно вчитися в інших. *Дзеркало тижня*. 2005. № 44

105. Лєсовець Н. М. Мовні норми в професійному мовленні управлінця: від теорії до практики *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій:* зб. матеріалів ІІІ Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025

106. 20 найбільших новацій Українського правопису 2019. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30025623.html

107. Acar M. & Ozgur H. *Training of Civil Servants in Turkey: Progress, Problems and Prospects*. *International Journal of Public Administration*, 27(3–4). 2004. DOI: 10.1081/PAD-120028660

108. ACN – Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia (2020). *Integrity and Anti-Corruption*. OECD. URL: https://thehagueacademy.com/course/integrity-anti-corruption

109. Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia. URL: https://www.oecd.org/en/networks/anti-corruption-network-for-eastern-europe-and-central-asia.html

110. Vasynova N, Ptakhina O, Sych T, Zablotskyi V, Ivanov Ye. Improvement of professional preparation of public servants, as a condition of sustainable development of territorial communities in process of interaction with pledges of higher education. *Scientific Herald of Uzhhorod University.* https://doi.org/10.54919/physics/56.2024.103fp1

111. Vasynova N. CORRUPTION AS AN IMPORTANT SOCIAL PROBLEM: STRATEGIC MEASURES TO FIGHT CORRUPTION IN UKRAINE «PNAP» Том 62 № 1 / 2024 http://pnap.ap.edu.pl/index.php/pnap/article/view/1297

112. Vasynova N. S. Regulations for Electronic Documents Flow in Public Governance of Ukraine. *Internashional scientific and practical conference* «Pablic administration: «European development strategies» conference proceedings, March 12-13, 2021. Venice : Izdevnieciba Baltija Puplishing, 164 pages. http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/115/3089/6546-1?inline=1http://hdl.handle.net/123456789/9048

113. Celia Lee (2020). *Ethics in Public Administration: Are We Teaching What Can't be Taught?*. *Civil Service College Singapore*. 2020. URL:

https://www.csc.gov.sg/articles/ethics-in-public-administration-are-we-teachingwhat-can-t-be-taught

114. European Code of Good Administrative Behaviour (2002). URL: https://www.ombudsman.europa.eu/en/publication/en/3510

115. Garcia-Sanchez I., Rodriguez-Dominguez L. & Gallego-Alvarez. *Effectiveness of Ethics Codes in the Public Sphere: Are They Useful in Controlling Corruption? International Journal of Public Administration*, 34(3), 190–195. 2011. DOI: 10.1080/01900692.2010.532184

116. Multidisciplinary Group on Corruption (GMC). *Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to Member States on Codes of Conduct for Public Officials*. 2019. URL: https://rm.coe.int/16804d1e0b

117. Omurgonulsen U. *The Four System Studies: Legal and Institutional Infrastructure of Ethical Administration in Turkey*. CoE Project No. EC/1062. 2009. URL: https://rm.coe.int/16806eef50

118. Orlov V., Poliakova V., Shylova V., Kuzmych A. & Leshchenko O. *Communication of the Public Authorities and Self-Governmental Organizations: Challenges of the Digital Society*. *IV International Scientific Congress «Society of Ambient Intelligence»*, Vol. 100. 2021. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/11/shsconf_iscsai2021_03009.pdf DOI: 10.1051/shsconf/202110003009

119. Prijono Tjiptoherijanto. *Reform of the Indonesian Civil Service: Looking for Quality*. *Economics World*, Vol. 6, pp. 433–443. 2018

120. The Official Site of ICMA. *Local Government Ethics Training*. 2019. URL: http://icma.org/localgovernment-ethics-training

121. The Official Site of The U.S. Office of Government Ethics (OGE). *Ethics Training Tools and Templates*. 2020. URL: https://www.oge.gov/web/oge.nsf/Resources/Ethics+Training+Tools+and+Templates

122. The Official Site of United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). *ARAC Launches the Basic Ethics Course for Public Servants: A Tool to Prevent Corruption*. 2019. URL: https://www.unodc.org/ropan/en/araclaunches-the-basic-ethics-course-for-public-servants_-a-tool-to-prevent-corruption.html

123. The Official Site of Understanding Civil Service. *Civil Service Ethics*. 2019. URL: https://www.civilservant.org.uk/ethics-homepage.html

124. The Seven Key Internal Communication Trends for 2024. URL: https://www.talkfreely.com/blog/internal-communication-trends

125. The definitive report: The Firstup Internal Communicator Index URL: https://firstup.io/blog/the-definitive-report-internal-communicator-index/

126. Here are 10 ways to fight corruption. URL: http://worldbank.org/governance/here-are-10-ways-fightcorruption

127. Is technology good or bad in the fight against corruption? URL: https://blogs.worldbank.org/governance/technology-good-or-bad-fight-against-corruption

ГЛОСАРІЙ

Авторська стаття – стаття, підписана посадовою особою органу публічного управління. Частіш за все такі статті пишуть фахівці комунікативного підрозділу.

Антонімами – слова, що належать до тієї самої частини мови і мають протилежні значення.

Асертивність – впевненість особистості в обстоюванні своїх прав на засадах відвертого і безпосереднього діалогу з опонентами, права яких не порушуються.

Бекграундери – повідомлення подієвого характеру, поточні новини, що не є сенсацією (наприклад, про робочі заходи, анонси подій тощо).

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

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

Брифінг – це зустріч із представниками медіа, де лише викладається позиція організації з певного питання, виголошується заява тощо.

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

Відео-ньюз-реліз – відеоновина з тривалістю 30–120 секунд, один із видів спеціальних матеріалів для телебачення.

Внутрішні комунікації – комунікації всередині організації між її різними рівнями і підрозділами

Гарантії права на інформацію (Г. п. на і.) – сукупність умов та засобів, спрямованих на забезпечення права вільно одержувати, використовувати, поширювати і зберігати інформацію.

Гарантованість права на інформацію – один з основних принципів інформаційних відносин в державі, суспільстві.

Громадська участь – це процес залучення громадян до обговорення, розробки, ухвалення та реалізації рішень, що стосуються суспільного життя на національному, регіональному або місцевому рівнях.

Громадський моніторинг – це системне та комплексне дослідження діяльності органів публічного управління у сфері підготовки, прийняття та виконання рішень з метою підвищення підзвітності та прозорості діяльності органів влади, дотримання інтересів суспільства, виявлення слабких місць та внесення необхідних змін до існуючих публічних політик та процедур прийняття, виконання та контролю за рішеннями органів влади.

Громадянська просвіта – це заходи з поінформування та мотивації великої кількості громадян з метою вирішення проблем, які турбують громаду.

Громадянська просвіта в публічному управлінні – це систематичний процес інформування, навчання та залучення громадян до активної участі в управлінні публічними справами.

Ґендер – це соціальна стать, тобто сукупність соціальних та міжособистісних характеристик людини, які, відповідно до суспільно-історичних умов, пов’язують із належністю людини до чоловічої чи жіночої статі.

Ґендерний стереотип – це спрощений, стійкій, емоційно забарвлений образ поведінки і рис характеру чоловіків і/чи жінок.

Дезінформацією – один із способів маніпулювання інформацією, введення кого-небудь в оману шляхом надання неповної інформації або повної, але вже не потрібної інформації, спотворення контексту, спотворення частини інформації

Діалог – двосторонній процес передачі – отримання інформації (повідомлень) від влади до громадськості (і навпаки) без чітко визначених цілей та очікуваних результатів. Також діалог доречно розглядати як

трансформативний процес, орієнтований на налагодження розуміння та сприяння ухваленню рішень щодо спільних дій

Довіра до влади (англ. trust, confidence in power) – ставлення до органів державної влади та посадових осіб, їхньої діяльності, яке базується на вірі, переконливості та впевненості громадян у надійності, компетентності, сумлінності, щирості, чесності даної влади.

Е-врядування – форма організації публічного управління, що ґрунтується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності, прозорості й доступності влади.

Екологічність комунікації – дотримання комунікативних етичних та емотивних норм користування мовою.

Електронний документ – це документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа.

Електронний підпис – це дані в електронній формі, які додаються до інших електронних даних або логічно з ними пов'язані та призначені для ідентифікації підписувача цих даних.

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

Етика – це область філософії, яка займається систематичним вивченням проблеми людського вибору понять про гарне і погане.

Етика державного службовця – це галузь знань про особливості прояву його моральних якостей при виконанні своїх професійних обов'язків, це конкретизація загальнолюдських принципів і норм моралі стосовно державної служби.

Етика державного управління – інституційна етика, яка випливає з місії та філософії державного управління і презентує його цінності, етичні принципи, норми й механізми їх підтримки.

Етика державного управлінця – основана на усвідомленні професійного призначення система етичних цінностей, принципів і норм, які відображаються у свідомості державних управлінців, орієнтують і регулюють їх відносини, діяльність у сфері державного управління.

Етикет – це кодекс правил поведінки, що регламентують взаємини між людьми у різних ситуаціях.

Етична відповідальність – дотримання моральних норм та повага до гідності людини.

Етична інфраструктура – сукупність інституцій, механізмів і документів, що забезпечують формування, підтримання та розвиток етичної поведінки у публічній службі.

Етична культура – інтегрована характеристика особистості або організації, яка відображає рівень засвоєння етичних норм, принципів і моделей поведінки.

Етична система публічної служби розглядається як цілісне поєднання структурних і функціональних елементів, що взаємодіють задля формування та підтримки етичних стандартів у сфері публічного управління.

Етична система публічної служби України – це сукупність морально-ціннісних принципів, професійних норм, правил поведінки та інституційних механізмів, що регулюють діяльність публічних службовців з метою забезпечення доброчесного, прозорого, відповідального й ефективного врядування на основі служіння суспільству та захисту публічного інтересу.

Етичні кодекси – офіційні документи, що містять систему професійних етичних норм і стандартів поведінки для службовців у конкретній сфері діяльності.

Етичні ризики – потенційні ситуації або умови, за яких публічний службовець може відхилитися від етичних стандартів через тиск, конфлікт інтересів чи інші чинники.

Засоби комунікації – це засоби для групового спілкування між членами організації. До них належать офіційні інтернет сайти, урядова комунікаційна платформа, соціальні мережі, листівки, оголошення, інформаційні вісники, оголошення).

Захист інформації – сукупність організаційно-технічних заходів і правових норм для запобігання заподіянню шкоди інтересам власника інформації чи автоматизованої системи та осіб, які користуються інформацією.

Заяви – повідомлення, призначені для того, щоб оголосити чи пояснити позицію або політику органу публічного управління з якого-небудь питання.

Звіт – детальне повідомлення про подію, що від репортажу відрізняється більшою тривалістю, детальнішим висвітленням фактів. Тематичну основу звіту частіш за все складає офіційна подія високої суспільної значимості (державна церемонія, свято міста тощо).

Зворотний зв'язок – комунікативний процес, за допомогою якого отримувач інформації реагує на повідомлення, що сприяє ефективності управлінської взаємодії.

Зв'язки з громадськістю (PR) – це стратегічний процес комунікації, спрямований на встановлення та підтримку взаємовигідних відносин між організацією (в даному випадку державою) та її громадськістю, як внутрішньою (громадяни), так і зовнішньою (іноземні аудиторії).

Зовнішні комунікації – між організацією та її зовнішнім середовищем.

Інтерв'ю – це повідомлення у формі запитань і відповідей, діалог журналіста, який прагне отримати інформацію, з особою, що є носієм цієї інформації.

Інформаці́йна безпека **–** це стан захищеності систем обробки і зберігання даних, при якому забезпечено конфіденційність, доступність і цілісність інформації, або комплекс заходів, спрямованих на забезпечення захищеності інформації від несанкціонованого доступу, використання, оприлюднення, руйнування, внесення медіан, ознайомлення, перевірки, запису чи знищення (у цьому значенні частіше використовують термін «захист інформації»).

Інформаційна продукція – матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення потреб суб'єктів інформаційних відносин.

Інформаційне середовище публічного управління – це складна система, що охоплює: Інформаційні ресурси: дані, знання та інші форми інформації, необхідні для прийняття управлінських рішень та виконання функцій органів влади.

Інформаційне середовище публічного управління – це складна система, що охоплює: інформаційні ресурси: дані, знання та інші форми інформації, необхідні для прийняття управлінських рішень та виконання функцій органів влади.

Інформаційне суспільством (І.С.) **–** це суспільство, в економіці якого, в результаті науково-технічної революції і істотного зростання доходів населення, пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг.

Інформаційний ресурс – сукупність документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо). (Ст. 1 Закону про національну програму інформатизації.)

Інформаційні продукти – це результат цілеспрямованої діяльності з обробки інформаційних ресурсів, які мають завершену форму та підготовлені для споживання користувачем. До таких продуктів належать: аналітичні звіти,

статистичні огляди, інформаційні бюлетені, бази даних, електронні довідники, контент вебсайтів, презентації, інфографіка тощо.

Інформаційні ресурси – це сукупність даних, знань, повідомлень, документів, баз даних, інформаційних систем, які створені, зібрані, оброблені, збережені та використовуються з метою підтримки управлінських, наукових, освітніх, соціальних та інших процесів.

Інформаційні ресурси – це сукупність даних, знань, повідомлень, документів, баз даних, інформаційних систем, які створені, зібрані, оброблені, збережені та використовуються з метою підтримки управлінських, наукових, освітніх, соціальних та інших процесів.

Інформаційні ресурси науково-технічної інформації – це систематизоване зібрання науково-технічної літератури та документації (книги, брошури, періодичні видання, патентна документація, нормативно-технічна документація, промислові каталоги, конструкторська документація, звітна науково-технічна документація з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, депоновані рукописи, переклади науково-технічної літератури і документації), зафіксовані на паперових чи інших носіях. (Ст. 1 Закону про науково-технічну інформацію.)

Інформаційні ресурси спільного користування – це сукупність інформаційних ресурсів державних органів науково-технічної інформації, наукових, науково-технічних бібліотек, а також: комерційних центрів, фірм, організацій, які займаються науково-технічною діяльністю із власниками яких укладено договори про їх спільне використання. (Ст. 1 Закону про науково-технічну інформацію.)

Інформаційною послугою – діяльність з надання інформаційної продукції споживачам з метою задоволення їхніх потреб.

Інформація – це будь-які відомості або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

Інформованість – це такий стан свідомості аудиторії, при якому кожен її суб'єкт має необхідної і достатньої інформацією, що дозволяє правильно орієнтуватися в дійсності.

Ключове повідомлення – це найголовніша «велика ідея», яку ваша аудиторія має запам’ятати або втілити як результат вашої промови, інтерв’ю або презентації.

Коментар – компетентне тлумачення актуального суспільно-політичного явища, важливої події чи групи фактів, об’єднаних тематичними або хронологічними рамками.

Комунікативна компетентність – здатність особи ефективно взаємодіяти у професійному середовищі, використовуючи відповідні мовні, риторичні та поведінкові стратегії.

Комунікативна культура це – 1) сукупність знань, навичок і цінностей, що забезпечують ефективну, толерантну й етично вмотивовану комунікацію в професійному середовищі; 2) динамічна система, зумовлювана розвитком і саморозвитком особистості, що проявляється у творчому характері освоєння кращих зразків комунікативної діяльності.

Комунікації в публічному управлінні – це систематичний процес обміну інформацією між органами влади, посадовими особами, зацікавленими сторонами та громадянами з метою забезпечення прозорості, участі, підзвітності та ефективного ухвалення управлінських рішень.

Комунікація – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю суб‘єктів із використанням різноманітних медіа-засобів і комунікаційних систем, однією з яких є держава (у вузькому розумінні)

Комунікація в кризових ситуаціях – стратегічно організований обмін інформацією, спрямований на зменшення напруги, управління ризиками та підтримання довіри у надзвичайних умовах.

Комунікація з позицій системного підходу до управління розглядається як основа функціонально-рольової управлінської взаємодії, що базується на ієрархічності, підпорядкуванні, соціальної дистанції та відмінності основних статусів.

Консультування – це практика прямого обміну інформацією, ідеями, враженнями, думками і порадами між суб'єктами для ознайомлення з точкою зору іншої сторони та оптимізації подальшої діяльності органів публічного управління і ставлення до неї громадськості.

Контент-аналіз – аналіз змісту на основі формалізованих соціологічних методик.

Конфлікт інтересів – суперечність між особистими інтересами службовця та його службовими обов'язками, що може вплинути на об'єктивність і неупередженість прийняття рішень.

Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь–якої професії, галузі, громадського об'єднання і обов'язкові до виконання особами, що до них належать.

Корупція – зловживання владою або службовим становищем з метою отримання неправомірної вигоди особисто або для інших осіб.

Кризова ситуація – це певний «переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи».

Культура мовлення – це володіння літературними нормами на всіх мовних рівнях, в усній та писемній формах мовлення, вміння користуватися мовностилістичними засобами й прийомами відповідно до умов і цілей спілкування.

Лексика – це сукупність усіх слів, уживаних у мові.

Лексикологія – наука, що вивчає лексичний склад мови.

Лексичні норми – правила вживання слів відповідно до їх лексичного значення.

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

Літературна мова – вища форма національної мови, що відзначається унормованістю, відшліфованістю, уніфікованістю, стандартизованістю, високою граматичною організацією, розвиненою системою стилів. *Літературна мова* **–** це мова державних, громадських, політичних установ, організацій, навчальних закладів, науки, художньої літератури, ділового спілкування, театру, кіно, преси, телебачення.

Мас–медіа – це єдиний суспільний інститут, який професійно займається збиранням і поширенням інформації, і часто думка журналістів впливає на людей набагато більше, ніж думка представників влади.

Масова інформація – інформація, що поширюється з метою її доведення до необмеженого кола осіб.

Медіа (засіб масової інформації) – засіб поширення масової інформації у будь-якій формі, який періодично чи регулярно виходить у світ під редакційним контролем та постійною назвою як індивідуалізуючою ознакою.

Медіаграмотність – навички та знання, які надають користувачам можливість ефективно і безпечно користуватися медіа-сервісами;

Медіапакет – добірка матеріалів кількох видів, потенційно корисних для видання.

Медіація в публічному управлінні – це процес, в якому нейтральний посередник (медіатор) допомагає сторонам, зазвичай органам влади та громадянам або між різними органами влади, врегулювати конфлікти, знаходити спільні рішення та досягати домовленостей шляхом переговорів.

Медіація – форма інституціонального компромісу в публічному управлінні.

Меседж-бокс – дуже важливий елемент у комунікаційному інструментарії, який дозволяє успішно координувати ключові повідомлення.

Місцеве самоврядування – самостійна діяльність територіальної громади щодо вирішення питань місцевого значення в межах Конституції та законів України.

Мова – це суспільне явище, засіб формування, становлення особистості, пізнання й освоєння світу, засіб спілкування між людьми, передання й набуття досвіду.

Мовлення – це мовна діяльність, або спілкування людей між собою з використанням мови. Мовлення має індивідуальний характер, залежить від віку, статі мовця, його виховання, освіти, становища в суспільстві, темпераменту, стану здоров'я та інших ознак, властивих конкретній людині.

Мовний етикет – це сукупність правил мовної поведінки, які репрезентуються в мікросистемі національно специфічних стійких формул і виразів у ситуаціях установлення контакту зі співбесідником, підтримки спілкування в доброзичливій тональності.

Мовні норми – сукупність найбільш традиційних реалізацій мовної системи, повторюваних, відібраних і закріплених у процесі спільної комунікації.

Мораль в суспільному вимірі – це сукупність принципів, норм, правил поведінки людей, які вироблені впродовж тисячоліть і передаються з покоління в покоління.

Моральна відповідальність – це внутрішньо вмотивоване усвідомлення особистістю значущості покладених на неї обов'язків перед суспільством, що передбачає не лише їх формальне виконання, а сумлінне ставлення до них, здатність передбачати наслідки своїх вчинків, самостійно коригувати поведінку відповідно до етичних норм і діяти на основі власних переконань.

Моральна поведінка – це практичне втілення моральної свідомості, що виражається у вчинках, діях і ставленні особистості до інших відповідно до

загальнолюдських і професійних етичних норм. Вона є індикатором рівня моральної культури людини та демонструє ступінь її внутрішньої етичної відповідальності й саморегуляції.

Моральна свідомість – це суб'єктивний спосіб сприйняття моральних відносин.

Моральні норми – це конкретні правила поведінки, які визначають як людина повинна вести себе по відношенню до суспільства, до інших людей, до самої себе.

Наратив стратегічний – контентний елемент інформаційної та пропагандистської діяльності держави, на утвердження якого спрямовується діяльність комунікативних можливостей держави (публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, тощо) у внутрішніх та зовнішніх цільових аудиторіях.

Національна мова – це засіб спілкування нації та засіб виділення її серед інших націй. Вона є історичною категорією, пов'язана зі становленням та розвитком нації. Національна мова складається з літературної мови і нелітературних форм спілкування (просторіч, жаргонів, діалектів та ін.).

Неочікувані повідомлення – щоб привернути увагу, потрібно показати щось вражаюче про конкретну проблему.

Норма – це сукупність загальновизнаних мовних засобів, що вважаються правильними та зразковими на певному історичному етапі. Норма тісно пов'язана з поняттям правила.

Норми української літературної мови – це сукупність загальноприйнятих правил, які регулюють правильне використання мови в усній та писемній формі.

One voice – технологія донесення головних повідомлень для досягнення конкретних цілей; це про системне планування роботи.

Огляд – матеріал з більш глибоким, ніж в оглядовій статті, всебічним висвітленням певних фактів.

Огляд – традиційний жанр аналітичної публіцистики, у якому всебічно висвітлюються певні факти.

Оглядова стаття – форма подачі, як правило, узагальненої аналітичної інформації з дослідженням роботи кількох організацій чи однієї організації у сфері розв'язання проблем певних галузей.

Омоніми – це слова, що вимовляються й пишуться однаково, але не мають нічого спільного у властивих їм значеннях

Офіційна етика – це система етичних вимог і норм поведінки, закріплених у правових актах, посадових інструкціях або інших регламентуючих документах, обов'язкових для виконання публічними службовцями та посадовими особами.

Офіційно-діловий стиль – функціональний різновид мови, який слугує для спілкування в державно-політичному, громадському й економічному житті, законодавстві, у сфері управління адміністративно-господарською діяльністю.

Паронімами називають слова, близькі за звучанням, але різні за значенням і написанням: *обумовлювати* (ставити в залежність від певних умов; заздалегідь установлювати, зазначати) – *зумовлювати* (ставати причиною чогось).

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Петиція – колективна вимога, що у встановлений спосіб підтримана громадянами України і подається до відповідних органів влади для подальшого розгляду органами влади, відповідно до їхньої компетенції.

Повідомлення – це обмежена кількість правдивої інформації, яку організація постійно передає, з метою надати аудиторії переконливі причини

та аргументи для того, щоб обирати та діяти відповідно до порядку денного органів влади.

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

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

Прес-реліз – повідомлення, що містить важливу новину чи корисну інформацію для широкої аудиторії.

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

Принцип служіння народові – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система професійних ціннісних орієнтацій державних службовців.

Принципи моралі – це основні фундаментальні уявлення про поведінку людей на основі яких базуються норми.

Прозорість (транспарентність) – відкритість та доступність інформації про діяльність органів публічної влади для громадськості.

Прості повідомлення – потрібно максимально спрощувати повідомлення, скорочувати до такого рівня, щоб воно не містило зайвих слів, а лише те, що обов’язково має запам’ятати цільова аудиторія.

Проступок державного службовця – це дія (бездіяльність), що ганьбить честь і гідність державного службовця, що несумісно з високим званням державного службовця й унеможливлює подальше виконання ним своїх службових повноважень (навмисне порушення закону, порушення державним службовцем даної ним присяги, несумлінність у виконанні своїх обов’язків, що спричинили негативні наслідки, грубе порушення загальноприйнятих норм і правил поведінки).

Професійна деформація – негативні зміни в системі цінностей, установок і моделей поведінки працівника, що виникають унаслідок тривалої діяльності в межах певної професії. *Під деформацією особистості працівника* розуміють формування у неї таких особистих якостей та засобів діяльності, які знижують ефективність вирішення професійних завдань.

Професійна етика – система конкретизованих моральних норм і принципів з врахуванням особливостей тої чи іншої професійної діяльності людей. Професійна етика – це вчення про професійну мораль.

Професійна етика в публічному управлінні – це сукупність моральних норм, цінностей, стандартів і принципів, що регулюють поведінку представників певної професії, зокрема у сфері публічного управління.

Професійне призначення державних управлінців у демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину.

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

Публічна дипломатія (ПД) – це процес комунікації між державою та іноземними аудиторіями з метою формування у них сприятливого ставлення до країни, її цінностей, політики та культури.

Публічна інформація – це зафіксована на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб’єктами владних повноважень своїх обов’язків, або яка знаходиться у володінні розпорядників публічної інформації.

Публічна служба – професійна діяльність осіб, які займають посади в органах державної влади або місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію публічної політики.

Публічне управління – система організації, планування, координації та контролю за суспільно важливими процесами з боку держави, органів влади, а також органів місцевого самоврядування.

Репортаж – оперативне повідомлення з місця події, автор якого виступає як свідок чи учасник цієї події.

Синоніми – це слова, різні за звучанням, але близькі за значенням: стандартний, шаблонний, стереотипний.

Словники – це зібрання слів, розташованих у певному порядку (алфавітному, тематичному, гніздовому тощо).

Словниковий запас – це масив слів, які розуміє й уживає людина.

Слово (лексема) – основна одиниця мови, яку використовують для найменування предметів, явищ, процесів навколишньої дійсності.

Соціальні медіа – цифрові платформи, що забезпечують інтерактивну взаємодію між органами публічного управління та громадянами, а також між самими користувачами.

Соціальні мережі – у соціології: соціальна структура, утворена індивідами або організаціями, що відображає їх взаємозв'язки та соціальні відносини між ними. Найбільш поширені зараз інтернет-платформа, вебсайт, онлайн-сервіс, які призначені для побудови, організації, підтримання та відображення соціальних взаємовідносин у віртуальному просторі.

Стилістичні норми – правила вживання слів, граматичних форм і синтаксичних конструкцій у текстах різних стилів.

Стиль літературної мови – різновид мови (її функціональна підсистема), що характеризується відбором таких засобів із багатоманітних мовних ресурсів, які найліпше відповідають завданням спілкування між людьми в даних умовах.

***Стратегічна комунікація* – це**

1) зв'язок правильного меседжу (послання) з відповідною цільовою аудиторією релевантним способом;

2) це управлінський підхід, при якому комунікації стають інструментом досягнення цілей (поточних чи майбутніх) та реалізації завдань для налагодження конструктивного діалогу та партнерства в громаді між владою, громадськістю та бізнесом.

Стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.

Структура етики – це внутрішня побудова її знань.

Сучасна українська мова – мова нормована. Нормативність як найважливіша ознака літературної мови виявляється в тому, що склад словника в ній дібраний із загальної скарбниці національної мови, значення й уживання слів, вимова, правопис й утворення граматичних форм підпорядковуються загальноприйнятому зразку.

Територіальна громада – жителі, об'єднані за ознакою проживання в межах певної адміністративно-територіальної одиниці, які реалізують місцеве самоврядування.

Традиційна етика – це сукупність моральних норм і невимушених правил поведінки, що базуються на загальноприйнятій культурі, вихованості та внутрішній інтелігентності фахівців і регулюють взаємини, які не охоплені офіційною чи корпоративною етикою.

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

Цільова аудиторія – група людей, на яких розраховано певний товар, продукт, художній твір, послугу тощо.

Цінність – це те, що люди схильні оберігати від посягання і руйнування.

Цінності публічного служіння – базові ідеї, на яких ґрунтується діяльність службовців: доброчесність, неупередженість, лояльність до демократичних інституцій, орієнтація на суспільний інтерес.

Цінності публічної служби – це базові орієнтири, що визначають поведінку та рішення державних і муніципальних службовців.

Якісний публічний виступ – ознака професійної людини, яка володіє матеріалом і вміє доносити свою думку до інших.

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

«Скляна стеля» – незрима психологічна перешкода, яка не дає жінці просуватись службовими сходами відповідно до її намагань.

Small Talk – це невимушене, коротке спілкування на загальні, нейтральні теми, яке не передбачає глибокого змісту або вирішення складних питань.

Small talk у публічному управлінні – це означення комунікативної компетентності посадової особи, прояв етикету, соціального інтелекту та відкритості до діалогу.

ДЛЯ НОТАТОК

Васиньова Надія Сергіївна

КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Посібник

Матеріали посібника ґрунтуються на авторських результатах досліджень, присвячених актуальним аспектам комунікації, взаємодії та етики в системі публічного управління. Дослідження спрямовані на розвиток професійної рефлексії, відповідального лідерства, діалогової взаємодії та формування ціннісно-орієнтованої управлінської культури.

Формат 60х84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman.
Друк ризографічний. Ум. друк. арк. _. Наклад __ прим. Зам. № ___.

Видавець
Видавництво Державного закладу
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(м. Полтава)
e-mail: luguniv.edu.ua
Видавець і виготовлювач

Комп’ютерний макет – Васиньова Н. С.

Васиньова Н. С., 2025
© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025