

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет економічний
Кафедра “Економіки, менеджменту та комерційної діяльності”

“Допущено до захисту ”

В.о. зав. кафедри ЕМКД

к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

“ _____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему

«Вдосконалення управління інформаційною діяльністю

та комунікаціями з громадськістю»

Виконала здобувачка вищої освіти

4 курсу, групи ПА-19

за першим (бакалаврським) рівнем

вищої освіти

спеціальності 281 «Публічне

управління та адміністрування»

Мирко І.В.

« _____ » _____ 2023 р.

Керівник проекту: к. е. н., доцент

Грінка Тетяна Іванівна

« _____ » _____ 2023 р.

Рецензент _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ.....	3
Сутність, цілі, завдання та функції інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю.....	7
1.2. Форми та методи взаємодії між органами публічної влади, державними установами та громадськістю.....	13
1.3. Складові та особливості механізму управління інформацією та комунікаціями громадськістю.....	3
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	18
2.1. Загальна характеристика Олександрійської районної державної адміністрації.....	23
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Олександрійської районної державної адміністрації.....	31
2.3. Аналіз системи управління інформаційною діяльністю та комунікаціями з громадськістю.....	39
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ.....	48
3.1. Обґрунтування методичного інструментарію ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в державній установі.....	48

3.2. Покращення комунікативних навичок державних службовців та роботи з громадськістю.....	56
3.3. Гармонізація комунікаційних каналів Олександрійської районної державної адміністрації.....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми на даний час органи місцевого самоврядування перебувають в процесі розбудови. Місцеве самоврядування встановлює зв'язок між владою та населенням, гарантує гармонізацію інтересів громадян та інтересів держави, забезпечує якість суспільного життя на території муніципалітетів. Проте існує низка нерозв'язаних проблем, таких як неналежний рівень взаємовідносин між державою та громадою, відсутність конструктивного діалогу між владою та населенням, недостатній рівень комунікативних навичок посадових осіб органів місцевого самоврядування, недосконалість законодавства та нормативно-правових актів щодо участі громадян у місцевому самоврядуванні. До того ж, недостатність ефективної інформаційної діяльності з боку компетентних органів влади та органів місцевого самоврядування щодо роз'яснення змісту та цілей реформ, які проводяться в країні, негативно впливає на ставлення громадськості до реформ і є однією з причин зниження довіри до національних, регіональних та місцевих інститутів влади.

Від початку незалежності України сфера комунікацій органів місцевого самоврядування перебуває в центрі уваги науковців та практиків країни (В.Б. Авер'янов, В.Д. Бакуменко, С.Д. Дубенко, В.І. Луговий).

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління інформаційною діяльністю та комунікаціями з громадськістю в Олександрійській районній державній адміністрації.

Реалізація цієї мети зумовлює основні завдання дослідження:

- розглянути теоретичні основи управління інформаційною діяльністю та комунікаціями з громадськістю;
- проаналізувати діяльність відділу інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю в Олександрійській районній державній адміністрації;

- запропонувати концептуальні засади удосконалення управління інформаційною діяльністю в Олександрійській районній державній адміністрації, через нові вимоги до муніципальної роботи, пов'язані з підвищенням якості муніципальних послуг для мешканців та організацій, підвищенням муніципальної ефективності та прозорості, з одного боку, та інтенсивним розвитком інформаційних технологій та ресурсів, з іншого.

Об'єктом дослідження є вдосконалення роботи відділу інформаційної діяльності та зв'язків із громадськістю в Олександрійській районній державній адміністрації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних питань стосовно вдосконалення інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи послуговували основні нормативні та законодавчі акти України, Положення відділу інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Олександрійської районної державної адміністрації, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері вдосконалення зв'язків з громадськістю.

Інформаційну базу становлять матеріали Олександрійської районної державної адміністрації, інформаційно-аналітичні огляди, науково-методичні публікації, ресурси й видання мережі Internet.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони доведені до стадії конкретних рекомендацій і створюють вагоме підґрунтя для вдосконалення управління інформаційною діяльністю та комунікаціями з громадськістю в органах місцевого самоврядування.

Дипломна робота складається з теоретичної та практичної частини. Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатки.

В першому розділі розглядаються теоретичні основи управління інформаційною діяльністю та комунікаціями з громадськістю в державній установі, а саме: сутність, цілі, завдання та функції інформаційної діяльності та

комунікацій з громадськістю; форми та методи взаємодії між органами публічної влади, державними установами та громадськістю; складові та особливості механізму управління інформацією та комунікаціями з громадськістю.

В другому розділі дано загальну характеристику та проведено фінансовий аналіз діяльності Олександрійської державної районної адміністрації, проведений аналіз системи управління інформаційною діяльністю та комунікаціями з громадськістю.

В третьому розділі було обґрунтовано методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в державній установі, запропоновані механізми гармонізації комунікаційних каналів Олександрійської районної державної адміністрації, розроблені аспекти покращення комунікативних навичок державних службовців та роботи з громадськістю.

Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, друкованого тексту. Ілюстративний матеріал до дипломної роботи містить 8 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1. Сутність, цілі, завдання та функції інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю

Здійснення будь-якої функції, пов'язаної з комунікацією, зокрема в контексті державних установ, вимагає детального вивчення змісту та концепції комунікації в громадських та державних органах.

Динамічний розвиток адміністративної системи призвів до зміни значення, яке надається органам державним установам та розвитку інструментів реалізації комунікаційної політики, що зумовило необхідність дослідження природи, видів та особливостей сучасної комунікації.

У теперішній спільноті комунікація означає спілкування та обговорення між різними суб'єктами. У сучасній публічній організаційній комунікація є засобом внутрішньої та зовнішньої взаємодії із суспільством, громадськістю, структурними підрозділами та персоналом [3].

В управлінській теорії та досвіді терміни "менеджмент" та "комунікація" споріднені з визначенням "інформація". Подібно до того, як державна установа та все середовище людського функціонування не в змозі існувати без комунікації, так і комунікація не може існувати без інформації. У тому разі, коли досліджувати комунікацію як процес, в такому разі інформація це те, що передається у такому процесі. Тому значення комунікаційної діяльності неможливо зрозуміти без формування терміну "інформація".

Інформація є важливим засобом управління соціальними системами з управлінської точки зору. Це документовані або опубліковані відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому середовищі, які використовуються в управлінській діяльності. Використання такої інформації дозволяє управляти соціальними системами ефективно, включаючи планування та реалізацію стратегій, контроль за виконанням пріоритетів, прогнозування тенденцій розвитку суспільства, розробку та

реалізацію соціальних програм та проектів, підвищення якості та ефективності надання соціальних послуг [7. с.128].

Ми зосереджуємо увагу на таких аспектах сутності поняття "інформація" та її ролі у сфері державного управління (рис.1.1).



Рис.1.1. Інформація та її ролі у сфері державного управління

Джерело: [11, с.224]

Потік інформації в державних установах включає організаторську, директивну, формальну, публічну та переважно адміністративні повідомлення..

Зв'язки з громадськістю в місцевому самоврядуванні сформульовано подібно до складової процесу інформації, спосіб комунікації поміж співучасниками комунікації між державною установою та громадянами.

Підсумовувавши погляди багатьох авторів, комунікацію можливо визначити як хід двобічного обмінювання інформацією серед державними установами і громадянами за сприянням засобів комунікації та соціально-комунікаційних технологій.

Зі зміною часу інформаційної цивілізації та розбудовою сучасних технологій, комунікація в державних установах поступово розвивається та

постійно вдосконалюється. Сьогодні цифрові технології здатні докорінно змінити спосіб управління комунікаціями в державних установах.

Важко уявити сучасний світ без величезної кількості інформації та комунікації. Технологічна потужність обміну інформацією інтенсифікує взаємодію між людьми та світом. Ми є свідками інформаційного вибуху, що створює потужні комунікаційні потоки, які змінюють як управління, так і світ. І якщо сучасні фахівці не встигають сприймати ці потоки або діяти у відповідь на зміни, вони втрачають можливість відчувати реальність та сучасність [11, с.224].

Завдяки "комунікаційному буму" зросла потреба у знаннях та навичках комунікації, що викликало інтерес до питань комунікації у науковців з різних галузей. Так, поняття "комунікація" стало складовою частиною гуманітарного пізнання. Перехід від індустріальної до інформаційної спільноти супроводжувався не лише кількісними, але і якісними змінами. [8. с.102].

Поняття комунікації стало широко відомим лише в середині ХХ століття. Комунікація - це взаємодія між людьми, що включає передачу інформації та використання символів та знаків. Це важливий процес в особистому житті, на роботі, в бізнесі, у політиці, в науці та освіті. Навички комунікації є необхідними для успішної взаємодії з іншими людьми та досягнення мети в різних сферах життя. Вивчення комунікації дозволяє краще розуміти процеси взаємодії між людьми та розвивати необхідні комунікаційні навички для успішного функціонування в сучасному суспільстві [19, с.85].

Науковці по-різному трактують поняття "комунікація". У найширшому розумінні - це тип комунікації між конкретними суб'єктами, які створюють інформаційні ефекти за допомогою інформування. Таким чином, це взаємодія між конкретними людьми, групами людей, соціальними інститутами або суспільством в цілому. Український дослідник В. Бебик пропонує таке визначення поняття комунікації: «Комунікація – це опосередкована і планована комунікація декількох суб'єктів, яка може відбутися як в реальному, так і віртуальному просторі і часі». «Будь-яка комунікація, вважає він, передбачає

передачу інформації, тому визначає відносини і, як наслідок, взаємовідносини серед суб'єктів, які перебувають у процесі комунікації» [18, с. 28-33].

Належні комунікація з суспільством є важливою складовою місцевих органів влади в нинішній демократичній манері. Теперішнє вдосконалення комунікації з суспільством в місцевому самоврядуванні можна спостерігати за такими складовими:

- створення громадської думки та позитивної репутації держави як у межах країни, так і за кордоном;
- позитивне ставлення до роботи державних установ;
- виконати збір статистичних даних стосовно нагальних суспільних питань.

Існує багато тлумачень терміну "зв'язки з громадськістю". Серед них: "зв'язки з громадськістю", "зв'язки з громадськістю", "паблік рілейшнз", "зв'язки з громадськістю", "публічні комунікації", "комунікаційний менеджмент", "комунікації з громадськістю". Систематизувавши поняття комунікації з громадськістю різних науковців, можливо сформулювати наступну групу визначень зв'язків з громадськістю:

- Набір понять комунікації з суспільством в Україні, які визнають зв'язки з громадськістю частиною місцевого самоврядування;
- Набір комунікації з суспільством, які сприяють усвідомлювати зв'язки з громадськістю як комунікаційної системи.

Стало загальновідомо, що термін «Public Relations» був вдало запропонований президентом США Т. Джефферсон (третім), яким позначалася компетентність в управлінні громадською думкою» [11. с.130].

В Енциклопедії державного управління термін “зв’язки із громадськістю” розкрито наступним чином:

1. діяльність, що спрямована на досягнення взаєморозуміння між організаціями (урядовими структурами, підприємствами, політичними партіями, громадськими організаціями) та громадськістю;

2. наукову дисципліну, що обґрунтовує потребу в такій діяльності та розробляє її технологію [10. с.334].

Якщо аналізувати публічну комунікацію в рамках системності державного управління, то можна сказати, що зв'язки з громадськістю функціонують як інструмент державно-управлінського впливу. Результативність цього сприяння залежить від роботи деяких відділів зі зв'язків з громадськістю.

У системі державного управління комунікацію з громадськістю можливо розуміти як плановий взаємовплив поміж органами влади та суспільством, а також інформаційно-комунікаційну функцію органів державної влади та управління. Наприклад, це дає змогу оцінити ставлення громадян до певних рішень та дій:

- може характеризувати ставлення різних верств населення;
- ідентифікує задекларовану та фактично реалізовану політику;
- отримує розуміння та підтримує громадськість у рішенні проблем, стосовно з громадською думкою з усіх питань;
- одержує розуміння суспільства та підтримувати прийняття і реалізацію відповідних заходів.

Водночас, зв'язки з громадськістю в практиці державних установ мають певні особливості:

- установа має потрібний інструментарій для реалізації успішних заходів зі зв'язків з громадськістю, включаючи підходящу матеріально-технічну забезпечення, управлінські та організаційні навички для втілення кампанії всіх заходів зі зв'язків з громадськістю;
- зв'язки з громадськістю виконують важливу функція в державних установах. Це стосується того, що добре продумані, індивідуальні, вузькоспеціалізовані програми не користуються популярністю серед населення і не сприяють покращенню іміджу влади.

Прийняття участі паблік рілейшнз в державних установах можна визначити як допомогу державі у вирішенні незалежного протиріччя між прийняття політичної галузі суспільства та єдністю державної влади. Належно до загальної демократичної напряду громадського розвитку, державні послуги

мають розвиватися і допомагати розбудові суспільства. Прямий зворотній зв'язок з громадянами є пріоритетом у цій сфері.

У такому разі зв'язки з громадськістю в місцевому самоврядуванні стикаються з багатьма важливими викликами:

- мусить трансформувати відношення державних інституцій, щоб громадяни були визнані суб'єктами, а не лише об'єктами управління;
- забезпечити гармонізацію та зрівноваження поміж державними установами і суспільством. Зрештою, можливість контролювати діяльність державних інституцій знизу і зверху;
- участь громадськості у створенні та здійсненні законодавства в діяльності держави.

Це означає встановлення та підтримання контакту з громадянами, інформування громадян про процеси прийняття рішень, проведення соціологічних опитувань, аналіз реакції громадян на дії посадових осіб та службовців, а також прогнозування суспільно-політичних процесів.

Це не може не впливати на інструменти та методи, які використовують урядові спеціалісти зі вдосконаленням роботи з громадськістю, також впливає на вибір інструментів і технологій для найбільш ефективної реалізації мети, що стоять перед публічними комунікаціями.

У наукових дослідженнях виокремлюють такі функції публік рілейшнз, що відтворюють відрізок часу протягом його становлення.

- побудова відносин які приносять взаємну користь, між органами державної влади та громадськістю;
- контроль громадської думки та поведінки;
- реагування на громадськість.

Зважаючи на цілі та завдання інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю в органах державної влади, можна виокремити такі основні функції (рис. 1.2).



Рис.1.2. Типові функції, що виконують зв'язки з громадськістю.

Джерело: [10. с.334]

Отже, публічні комунікаційна діяльність державних установ мають великий сектор компетенцій та функцій. Їх робота посприяти конструктивному діалогу між владою та громадянами. Тому технічні можливості публічних інформаційних служб мають активніше використовуватися у їхній взаємодії. Окрім демонстрації кращих практик державних установ, технічні можливості служб зв'язків з громадськістю вимагають подальшого розвитку з метою підвищення довіри громадськості до державних інституцій. Таким чином, довіра громадськості до урядових інституцій зростатиме.

1.2. Форми та методи взаємодії між органами публічної влади, державними установами та громадськістю

Одним з ключових елементів цього процесу є використання сучасних інформаційних технологій, зокрема, електронного урядування. Це дозволяє забезпечити швидкий та ефективний доступ до інформації та послуг

державних інституцій для громадян. Проте, для досягнення цієї мети необхідно забезпечити не тільки наявність відповідних законодавчих актів та інфраструктури, але й підготовку та навчання кадрів, які зможуть ефективно використовувати ці технології та комунікувати з громадськістю.

Теперішня система стратегічних документів щодо розвитку інформаційного суспільства дозволяє створити систему якісної комунікації між органами державної влади України, державними установами та населенням.

Існують різні форми та методи комунікації, це можуть бути діалоги, переговори, консультації тощо. Особиста комунікація є найбільш ефективною формою комунікації, оскільки дозволяє взаємодіяти безпосередньо між людьми, враховувати їхні індивідуальні особливості та потреби, а також швидко вирішувати проблеми та узгоджувати дії.

Незалежно від форми та методу комунікації, важливо дотримуватись таких принципів:

1. Чіткість та зрозумілість – інформація повинна бути доступною та зрозумілою для всіх громадян.
2. Взаєморозуміння – необхідно старатись зрозуміти позицію та потреби співрозмовника та враховувати їх при прийнятті рішень.
3. Взаємовигідність – комунікація повинна бути спрямована на досягнення спільних цілей та взаємовигідних результатів.
4. Відкритість – інформація повинна бути відкритою та доступною для всіх громадян, а також необхідно бути відкритим до думок та пропозицій співрозмовника.
5. Довіра – комунікація повинна базуватись на довірі між сторонами та виключати будь-яку форму обману чи маніпуляції.

Застосування цих принципів допоможе забезпечити ефективну та конструктивну комунікацію між державою та громадянами, а також в межах організації.

Таким чином, вертикальна комунікація в установі поєднана з рухом інформаційного процесу з одного рівня на інший і, як правило, є низхідною. У такий спосіб підлеглих інформують про поточні робочі завдання, зміни в пріоритетах, окремі завдання, процедури тощо.

Для створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, забезпечення ефективної взаємодії між його інститутами та органами державної влади, досягнення європейських стандартів у врядуванні та захисту прав людини і громадянина в Україні існує низка нормативно-правових документів, які можуть бути конституційними, законодавчими та підзаконними в залежності від юридичної сили [3, с.27-35].

Законодавство України регулює роботу органів державної влади та місцевого самоврядування, визначає права громадян та їх участь у державному управлінні. Законодавче забезпечення прав громадян встановлюється Конституцією України, законами та іншими нормативно-правовими актами [4, с.111].

Управлінська комунікація є важливим інструментом в системі публічної влади, оскільки вона включає в себе процес взаємодії між суб'єктами управлінської діяльності по вертикалі та горизонталі, а також з зовнішнім середовищем, що забезпечується безпосереднім спілкуванням та обміном інформацією з використанням відповідних засобів [1, с.48].

Для забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадськістю, необхідно розвивати механізми взаємодії та забезпечувати доступ до інформації про правові норми та процедури їх застосування. Також важливо враховувати потреби та погляди громадськості при прийнятті рішень та налагоджувати результативний зв'язок з громадськістю для спостереження ситуації та оцінки результатів діяльності державних органів. Тільки таким чином можна забезпечити ефективну взаємодію між державою та громадськістю та забезпечити захист прав та свобод громадян. Комунікаційні виклики в державному управлінні полягають у наступному:

- Забезпечення доступу громадськості до інформації про діяльність державних органів та їх рішень;
- Взаємодія з громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для врахування їхніх поглядів та потреб у процесі прийняття рішень.

При такій взаємодії застосовують щонайменше два засоби комунікації: письмова комунікація у вигляді документів для планування та звітності (записки, звіти, повідомлення, інструкції, газети) і усна комунікація (телефонні дзвінки, розмови, зустрічі). У процесі обміну інформацією ключовими складовими є комунікатор-відправник, який збирає та передає інформацію (органи державної влади, організації тощо), повідомлення (інформація, закодована символами), канали передачі (інтернет, засоби масової інформації) та комунікатор-одержувач (адресат, який отримує інформацію - вся громадськість).

Також важливо забезпечити прозорість та відкритість процесу взаємодії між владою та громадськістю. Це може бути здійснено через публічне оприлюднення інформації про процеси прийняття рішень, участь громадськості у цих процесах та результати прийнятих рішень.

Взаємовідносини та взаємодія між громадськістю та органами державної влади є визначальним чинником забезпечення демократичного розвитку країни, що визначено в Конституції України як створення "суверенної, незалежної, демократичної, соціальної, правової держави"(стаття1) [5, с.62].

Прямуювання до європейської інтеграції в Україні вимагає використання таких методів діалогу між громадськими та державними інституціями та суспільством:

1. Громадські консультації – це процес, за яким громадськість має можливість висловити свої погляди та пропозиції щодо різних питань.
2. Опитування та анкетування – це методи збору інформації про думки та погляди громадськості щодо певної проблеми чи питання.

3. Публічні слухання – це форма діалогу, за якою громадськість має можливість висловити свої погляди та пропозиції щодо конкретної проблеми чи питання.

4. Робочі групи – це форма співпраці між громадськістю та державними інституціями з метою розв’язання конкретної проблеми.

5. Спільна робота над проектами – це форма співпраці, за якою громадськість та державні інституції працюють разом над розв’язанням конкретної проблеми чи реалізацією певного проекту.

6. Інтернет-консультації – це форма залучення громадськості до діалогу з державними інституціями через Інтернет.

7. Соціальні мережі – це засіб комунікації, за яким громадськість та державні інституції мають можливість спілкуватися та обмінюватися інформацією.

Поступове запровадження дистанційної форми є важливим для вдосконалення способі зв’язків між державними установами та громадянами України. Йдеться про функції обміну інформацією та комунікації, які можуть бути забезпечені для громадян України шляхом оцифрування способів, за допомогою яких вони можуть запитувати та отримувати відповіді на свої запити на інформацію від громадських та державних органів.

Інформаційно-комунікаційні механізми гальмуються через недостатню інфраструктуру та алгоритмів впровадження електронного документообігу в діяльність державних установ. Тому було б доречно розглянути можливості впровадження електронного документообігу та діджиталізації в суспільну та державну комунікацію в контексті ініціатив електронного урядування, на яких наразі зосереджені ініціативи електронного урядування в Україні.

1.3. Складові та особливості механізму управління інформацією та комунікаціями з громадськістю

Останніми роками спостерігається позитивна трансформація комунікаційних процесів в державних установах, що вимагає значних змін у системах комунікаційного менеджменту, без яких неможливий ефективний комунікаційний обмін між установою та громадськістю.

На практиці механізми управління комунікаціями покликані забезпечити обмін інформацією між елементами та рівнями комунікаційного процесу, а також між функціональними відділами та підрозділами організації.

Комунікація є важливим інструментом розвитку демократії та забезпечення відкритості управління. Державні установи та організації громадського суспільства повинні забезпечувати доступ до інформації про свою діяльність та відкритість у процесі взаємодії з громадськістю. Крім того, комунікація є важливим чинником у формуванні довіри між владою та народом. Якщо громадськість вірить управлінським органам та відчуває, що їхні інтереси та погляди беруться до уваги, то вона більш готова сприймати рішення та підтримувати дії владних структур.

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у забезпеченні права громадян на інформацію та взаємодії з владою. Комунікація на рівні місцевої влади допомагає забезпечувати відкритість та прозорість управління, збільшує рівень довіри між громадою та владою, зменшує кількість конфліктів та підвищує ефективність діяльності місцевих органів влади.

Однією з головних функцій місцевих органів влади є надання населенню різноманітних публічних послуг у соціальній, адміністративній та інших сферах для задоволення їх потреб. Це завдання вимагає ефективної комунікації та інформаційного забезпечення. Саме інформація та комунікація є основою процесу надання послуг населенню [14].

Комунікація прогнозує наявність щонайменше двох суб'єктів, які комунікують між собою на постійній або тимчасовій основі. Взаємодія між муніципалітетом і цільовою аудиторією є постійним соціальним обміном інформацією і відбувається через існування комунікаційної складової.

У системах місцевого самоврядування можна виділити два типи інформаційно-комунікаційних систем (рис.1.3).

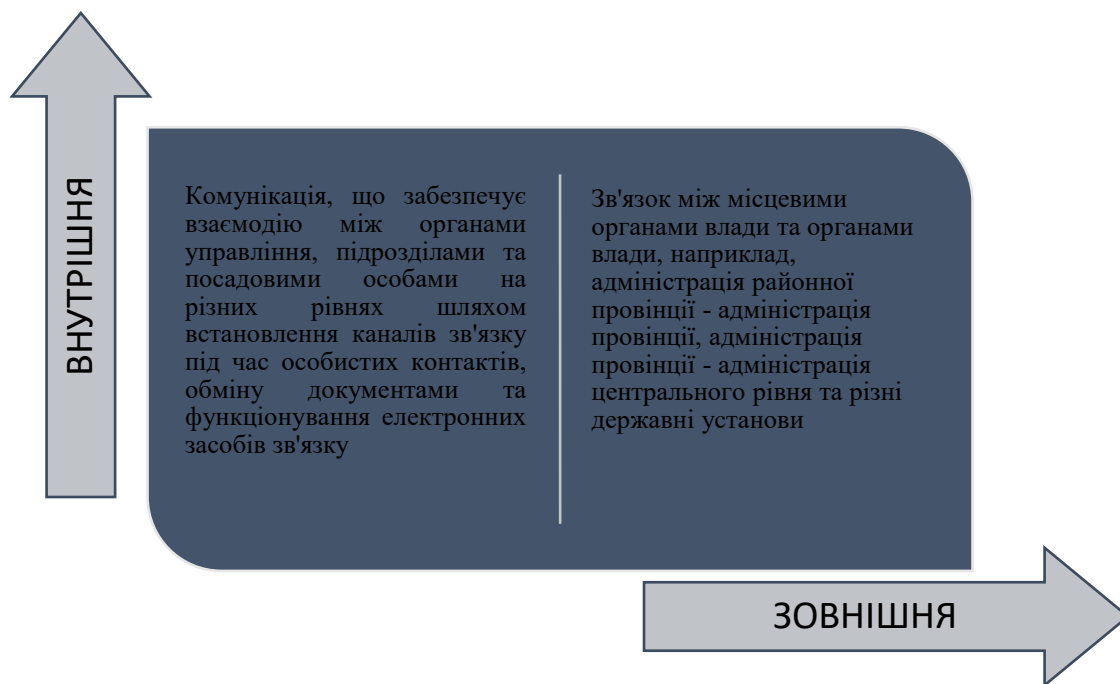


Рис.1.3. Характеристика інформаційно-комунікативної системи

Джерело: [23. с.207]

Так, комунікаційні процеси на рівні місцевого самоврядування включають у себе взаємодію між різними учасниками, які залучені до процесу прийняття та реалізації рішень. Це можуть бути місцеві державні адміністрації та центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та державні установи, що виконують делеговані державою повноваження.

Взаємодія між цими учасниками базується на комунікаційних процесах, які дають можливість обмінюватися інформацією, здійснювати консультації та узгоджувати позиції. Крім того, комунікація допомагає встановити довіру між учасниками процесу та забезпечити відкритість та прозорість управління.

Поділ системи місцевих органів влади на три групи учасників (місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування, громадськість) є дещо умовним і схематично спрощеним. Система місцевої влади включає в себе обласні та районні державні адміністрації, підрозділи центральних виконавчих органів влади, міські та сільські ради. Громадськість, в свою чергу,

складається з індивідів та соціальних груп, таких як споживачі послуг, комісії рад, політичні партії, громадські та релігійні об'єднання, навчальні заклади, підприємства, засоби масової інформації, бізнесові структури тощо. Взаємодія між цими групами визначає роботу системи місцевих органів влади в Україні [23. с.207].

Для успішної комунікаційної діяльності в сфері місцевих органів влади необхідні такі вміння та навички, як:

- Вміння слухати та зрозуміти потреби та очікування громадськості та персоналу.
- Навички ведення діалогу та переговорів.
- Вміння застосовувати різні методи та прийоми комунікації в залежності від ситуації та співрозмовника.
- Грамотне володіння мовою та здатність до написання текстів різного рівня складності.
- Знання технічних засобів комунікації та вміння їх застосовувати.
- Навички ведення публічних виступів та презентацій.
- Вміння аналізувати та оцінювати ефективність комунікації та вносити необхідні зміни.

Таким чином, комунікаційна діяльність у сфері місцевих органів влади має велике значення для підвищення рівня довіри громадськості та забезпечення взаєморозуміння та співпраці між органами влади та громадою.

Механізм комунікаційної діяльності державних установ слід розібрати як систематичне запровадження комплексу правових та організаційних заходів, що ґрунтуються на використанні цілеспрямованих та відповідних управлінських практик. У структурі механізму виокремлюють чотири основні блоки: право, ресурси, інформація та організація (зокрема, цілі управління, елементи предмета та методи впливу - принципи) (рис.1.4).



**Рис.1.4. Схема механізму комунікативної діяльності
місцевих органів влади**

Джерело: [19. с.558]

Ресурсне забезпечення є важливим компонентом комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування. Кадрове забезпечення, технічна допомога та науково-методична підтримка дозволяють забезпечити ефективну роботу комунікаційних служб та здійснити якісну взаємодію з громадськістю та персоналом. Фінансування програм розвитку комунікацій та використання інструментів, програм та методик дозволяє підвищити якість та ефективність комунікаційної діяльності. Тому, ресурсне забезпечення грає важливу роль у забезпеченні успішної комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування.

Форми, методи та прийоми комунікації також мають обиратися відповідно до принципів комунікаційної діяльності. Заслужують на увагу наступні форми донесення інформації про діяльність адміністративних органів:

- Публікувати та поширювати новини, прес-релізи, огляди, фото- та відеоматеріали, інформаційні книги та відкриту інформацію;

- Прес-конференції, брифінги, політичні діалоги, теледебати, круглі столи,
прес-клуби та інтерв'ю з представниками влади;
- Створення архівів інформації про діяльність органів державного управління;
- Розміщення WEB-сторінок в мережі Інтернет про орган влади та його діяльність [19. с.558].

Отже, складовими факторами комунікаційної діяльності державних установ є система управління, цілі, принципи, правове забезпечення, організаційне забезпечення інформаційні процеси та ресурсне забезпечення.

Таким чином, конкретні комунікаційні заходи муніципалітетів полягають у наступному, переважно комунікація в державних установах є неухильною, і цей процес визначається положеннями та розпорядженнями вищого рівня.

Крім того, важливо враховувати особливості регіону та використовувати інформаційно-комунікаційні технології для забезпечення доступу до публічних послуг та вирішення суспільних проблем. Отже, комунікаційна діяльність муніципалітетів має бути комплексною та орієнтованою на потреби громадськості та регіону.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ З ГРОМАДСКІСТЮ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика Олександрійської районної державної адміністрації

Основні завдання Олександрійської районної державної адміністрації полягають у забезпеченні та реалізації оптимальної державної політики на місцевому рівні, підтримці розвитку території району, забезпеченні належної якості надання комунальних послуг, забезпеченні безпеки та порядку на території району, підтримці соціально-економічного розвитку району, а також виконанні інших завдань, віднесених законодавством до їх повноважень.

Олександрійська районна державна адміністрація складається з голови та його заступників, які призначаються на посаду Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України. Голова районної державної адміністрації очолює виконавчий апарат та забезпечує виконання покладених на нього завдань. Заступники голови районної державної адміністрації здійснюють свої повноваження на підставі розподілу функцій між ними, який затверджує голова адміністрації.

Олександрійська районна державна адміністрація має свій власний бюджет, який формується з місцевих податків та зборів, а також з дотацій з державного бюджету. Використання коштів з бюджету контролюється відповідними органами державної фінансової контролю.

З метою забезпечення ефективності та розвитку роботи Олександрійської районної державної адміністрації, може створюватись постійно діюча або тимчасова рада при голові адміністрації, яка складається з представників органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інших зацікавлених осіб.

Таким чином, Олександрійська районна державна адміністрація є важливим органом виконавчої влади на місцевому рівні, який забезпечує реалізацію державної політики в районі та здійснює виконавчу владу на території Олександрійського району. [12].

В межах району м. Олександрія зазначена державна адміністрація забезпечує:

- виконання багатьох регіональних та державних програм

культурного, соціально-економічного розвитку, програми охорони довкілля;

- розробку, виконання бюджетів адміністрації;
- виконання звіту про бюджети та програми;
- виконання законів України, Конституції, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;
- правопорядок та законність, а також додержання свобод та прав громадян;
- взаємодію з органами місцевого самоврядування.

Діяльність Олександрійської районної державної адміністрації відбувається на надійних засадах:

- верховенства закону та верховенства права;
- відповідальності перед громадянами та державою;
- пріоритетності прав людини;
- гласності;
- поєднання державних і місцевих інтересів.

Як і інший орган виконавчої влади Адміністрація має печатки із своїм найменуванням та зображенням Державного Герба України, рахунки в установах банків України.

Найменування Олександрійської районної державної адміністрації - є похідними від назви відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Зміна назви адміністративно-територіальної одиниці є підставою для перейменування державної адміністрації. Місцеві державні адміністрації знаходяться відповідно в обласних і районних центрах, містах Києві та Севастополі.

На будинку, де розміщена адміністрація та її структурні підрозділи, вивішуються таблички з зображенням Державного Герба України та найменуванням розташованого там органу, також піднімається Державний

Прапор України. Зразки печаток і відповідних табличок державної адміністрації та її структурних підрозділів затверджуються Кабінетом Міністрів України [12].

Повноваження Олександрійської районної державної адміністрації визначені розділом III Закону України «Про місцеві державні адміністрації». Відповідно до статті 13 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» до відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, адміністрація вирішує наступні завдання:

- забезпечення верховенства права та захист законних інтересів громадян;
- забезпечення розвитку соціально-економічного в районі;
- задовольняє потреби бюджету, фінансів та обліку;
- реалізовує державної регуляторної політики;
- забезпечує потреби оборонної роботи та мобілізаційної підготовки;
- сприяє управлінні соціального захисту, зайнятості населення, праці та заробітної плати.

Відповідно до Конституції України цей Закон визначає організацію, повноваження та порядок діяльності районної державної адміністрації.

Функції Олександрійської районної державної адміністрації охоплюють багато сфер суспільного життя на відповідній території і мають різні форми діяльності, такі як нормотворча, установча, правозастосовна та контрольна. Контрольна функція є важливою складовою діяльності адміністрації, оскільки вона здійснює державний контроль за збереженням державного майна, охороною пам'яток історії та культури, додержанням законодавства про торгівлю, побутове та транспортне обслуговування, охороною праці, додержанням громадського порядку та іншими питаннями. " [12].

Значне місце в діяльності адміністрації займає й контрольна функція, оскільки вони в межах, визначених Конституцією й законами України, здійснюють на відповідних територіях державний контроль за

Функція контролю посідає важливе місце в діяльності державного управління здійснює контроль за:

- захистом та раціональним використанням державного майна;
- збереженням історичних та культурних будівель;
- гарантує захист праці (чи виплачується вчасно і не є нижчою за національну мінімальну заробітну плату);
- дотриманням громадського порядку;
- дотриманням законотворчості стосовно державної таємниці.

Функції адміністрації охоплюють багато сфер суспільного життя на відповідній території, такі як економічна, бюджетна, соціальна, охорона здоров'я та юрисдикційна.

Крім цього, компетенцію адміністрації складають їхні власні повноваження, а також делеговані повноваження, передані їм відповідними радами та органами виконавчої влади вищого рівня в межах, визначених законами України

Основні власні повноваження держадміністрації

1. У галузі соціально-економічного розвитку адміністрація:

- розробляє програми соціально-економічного розвитку та забезпечує їх виконання, звітує про це перед відповідною радою;
- ефективно використовує природні, трудові та фінансові ресурси;
- розробляє пропозиції стосовно фінансово-економічного агентування обсягів продукції, для підлягає продажу для державних потреб за рахунок держбюджету.

2. В галузі бюджету і фінансів:

- здійснює контроль за дотриманням законодавства про платежі, виконанням бюджетних зобов'язань, складанням і поданням звітності про використання бюджетних коштів;
- забезпечує контроль за виконанням бюджетних програм та проектів, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів;

- забезпечує проведення аналізу та експертизи ефективності витрат бюджетних коштів на різних рівнях управління та приймає заходи щодо їх оптимізації.

3. В галузі управління майном, приватизації та підприємництва:

- забезпечує створення сприятливих умов для розвитку підприємництва на своїй території, стимулює і підтримує малий та середній бізнес, забезпечує підприємствам доступ до ресурсів та інфраструктури, сприяє залученню інвестицій та розвитку інноваційних проектів;

- проводить роботу з підготовки та проведення конкурсів на кращі умови приватизації державного майна на своїй території, забезпечує дотримання вимог законодавства про приватизацію та контролює виконання умов продажу;

- здійснює моніторинг та аналіз ринку землі та нерухомості на своїй території, розробляє та впроваджує програми земельної реформи, забезпечує належне використання та охорону земель та нерухомості в державній власності;

- співпрацює з іншими органами влади та установами з питань управління майном, приватизації та підприємництва, забезпечує взаємодію з громадськістю та зацікавленими сторонами.

4. В галузі науки, освіти, охорони здоров'я:

- забезпечення функціонування наукових, освітніх, культурних та спортивних закладів на своїй території, включаючи забезпечення матеріально-технічної бази, фінансування, кадрового забезпечення та відповідної інфраструктури.

6. В галузі соціального захисту населення:

- здійснює контроль і надає допомогу у розгляді звернень громадян щодо призначення та виплати державних пенсій, допомоги та інших компенсаційних виплат, забезпечує захист прав споживачів соціальних послуг;

- забезпечує розвиток мережі закладів соціального захисту населення на

своїй території, зокрема шляхом забезпечення їх матеріально-технічної бази, підвищення рівня кваліфікації працівників, виконання комплексних програм поліпшення обслуговування соціально незахищених громадян;

8. – забезпечує виконання вимог законодавства про військовий обов'язок на своїй території, включаючи підготовку та проведення призову на військову службу, альтернативну (невійськову) службу та відстрочки від призову;

– здійснює заходи з мобілізаційної підготовки на відповідній території, забезпечує планування та координацію дій з питань мобілізації та цивільної оборони, зокрема створення резервів людських, матеріальних та фінансових ресурсів;

– забезпечує виконання законодавства про пільги, встановлені для ветеранів війни, військовослужбовців, звільнених з військової служби, а також про пільги і допомогу сім'ям військовослужбовців строкової служби;

– сприяє підготовці молоді до військової служби, зокрема шляхом організації військово-патріотичного виховання та підтримки діяльності військово-спортивних клубів.

Структура управління є органічною, сучасною організованою сукупністю взаємопов'язаних, взаємозалежних служб, відділів, підрозділів та окремих працівників, які виконують конкретні управлінські функції. Районна адміністрація складається із апарату та структурних підрозділів, які поділяються за двома напрямками: здійснення адміністративних повноважень та взаємодія і здійснення окремих повноважень органами місцевого самоврядування.

Структурний підрозділ підпорядкований голові держадміністрації, а також підзвітний і підконтрольний відповідним міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади.

Вид структурного підрозділу та його статус як юридичної особи публічного права визначаються головою адміністрації.

Основним завданням структурного підрозділу є забезпечення реалізації державної політики у визначеній одній чи кількох галузях на відповідній території (див. рис. 2.1).

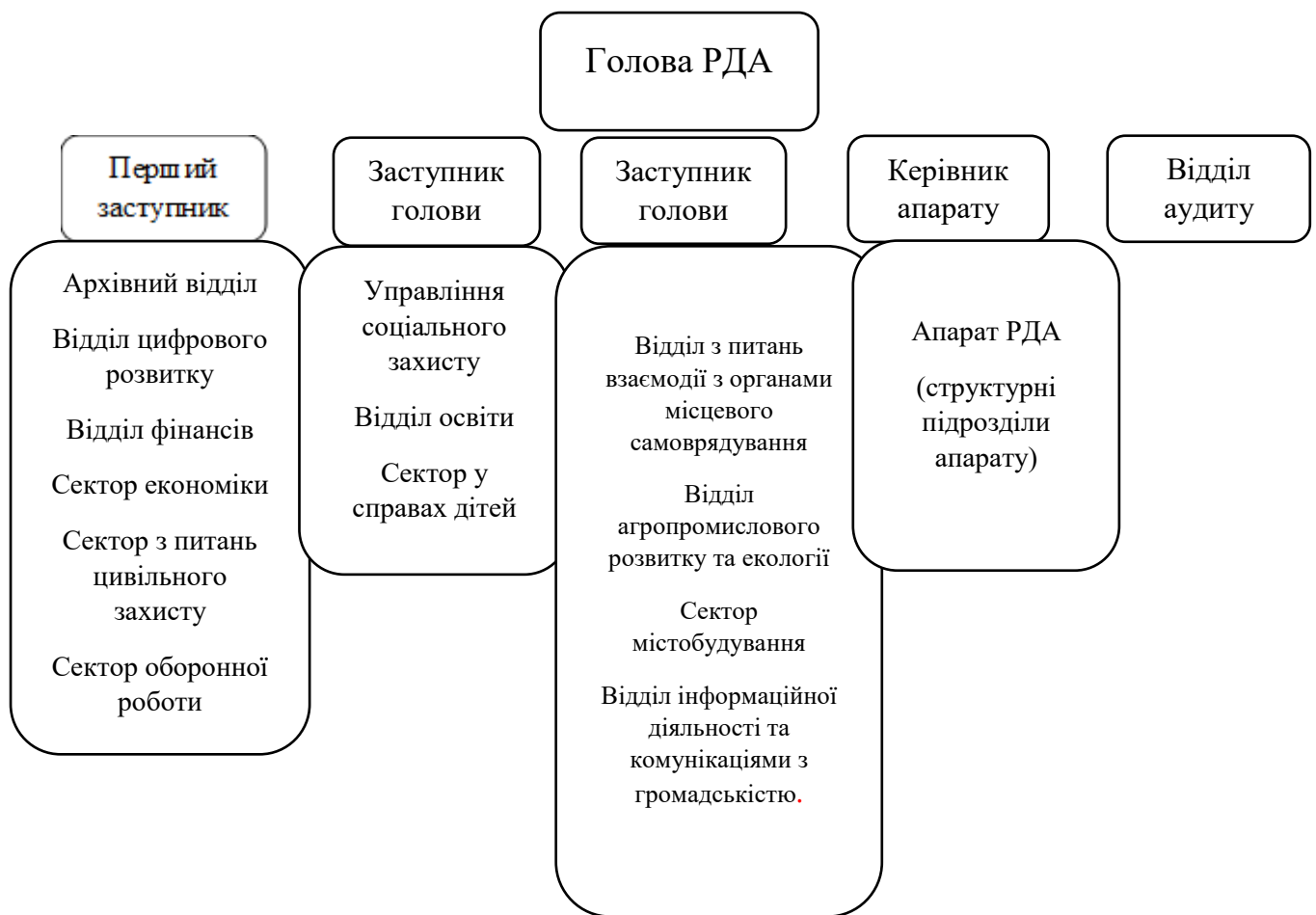


Рис.2 1. Структура Олександрійської районної державної адміністрації
Джерело: [14]

Структурний підрозділ має свою внутрішню організацію та регламентує свою роботу у відповідності до законодавства та внутрішніх нормативних актів. Керівник структурного підрозділу визначає завдання та функції свого

підрозділу, забезпечує виконання ними покладених завдань та координує діяльність співробітників.

Структурний підрозділ забезпечує зберігання та використання документів відповідно до вимог законодавства про архівну справу та забезпечує доступ до них згідно з процедурами, встановленими законодавством.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Олександрійської районної державної адміністрації

Вся фінансова діяльність Олександрійської районної державної адміністрації регулюється законом, і фінансова діяльність повинна не тільки відповідати закону, але й бути доцільною. Бюджетні програми розробляються на рівні держави, регіону, міста, району та інших адміністративно-територіальних одиниць.

Олександрійська районна державна адміністрація також розробляє бюджетні програми, які відображають напрями діяльності та плани використання бюджетних коштів на рік або на деякий період часу. Наприклад, бюджетна програма "Розвиток інфраструктури району" може передбачати будівництво нових доріг, ремонт існуючих, будівництво водопроводу та каналізації, реконструкцію шкіл та інших об'єктів соціальної інфраструктури. Бюджетна програма "Підтримка малого та середнього бізнесу" може передбачати створення бізнес-інкубатору, надання фінансової підтримки для розвитку малих та середніх підприємств, організацію тренінгів та консультацій для підприємців тощо.

Бюджетні програми мають бути реалістичними та детально проробленими, з урахуванням потреб громади та можливостей бюджету. Результати їх виконання повинні бути вимірювані та оцінюватися, щоб забезпечити ефективне використання бюджетних коштів та досягнення запланованих результатів.

Програмно-цільовий метод є важливим інструментом в бюджетному процесі, який дозволяє забезпечити ефективне використання бюджетних коштів та досягнення конкретних результатів. Олександрійська районна державна адміністрація розробляє та реалізує бюджетні програми, які відображають напрями діяльності та плани використання бюджетних коштів на території району. Програмно-цільовий метод дозволяє забезпечити ефективне використання бюджетних коштів та досягнення запланованих результатів на користь громади.

Бюджетна програма – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдання або очікуваного результату, визначення та виконання яких здійснюється відповідно до завдань, покладених на неї головним розпорядником бюджетних коштів (Стаття 2 БКУ).

Місцеві програми, що розробляються, спрямовані на виконання вимірюваних даних в різних сферах діяльності громадян. Кожна громада розробляє програму соціально-економічного розвитку та комплекс цільових програм, спрямованих на розвиток окремих сфер або вирішення проблем громади.

Програми ґрунтуються на низці нормативно-правових актів, як розроблених центральними органами влади (закони, рішення та накази), так і розроблених самими місцевими органами влади (зазвичай це процедури, пов'язані з розробкою, фінансуванням, моніторингом та звітністю місцевих програм).

Нормативно-правова база для розробки та реалізації місцевих програм є:

- Закон «Про державні цільові програми»;
- Закон «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;
- Постанова КМУ від 31 січня 2007 р. №106 «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм»;
- Постанова від 26 квітня 2003 р. № 621 «Про розроблення прогнозних і

програмних документів економічного і соціального розвитку та складання

проектів Бюджетної декларації та державного бюджету».

В Олександрійській районній державній адміністрації протягом 5 років діяли такі програми:

- Програма розвитку малого та середнього підприємництва в Олександрійському районі;
- Програма формування позитивного міжнародного та інвестиційного іміджу Олександрійського району;
- Програми цивільного захисту Олександрійського району;
- Програма зайнятості населення Олександрійського району;
- Програма санаторного оздоровлення деяких пільгових категорій громадян;
- Програма розвитку земельних відносин в Олександрійському районі та інші.

Виконання державних та місцевих програм, що реалізуються на території області в Олександрійській районній державній адміністрації за останні п'ять років представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Кількість державних та місцевих програм, що реалізуються
на території області в Олександрійській районній державній адміністрації
за період 2018- 2022 рр.**

Рік	Затверджено у паспорті бюджетної програми	Фактичні виконані показники	% виконання
2018	45	33	73.3
2019	35	36	99
2020	33	19	57.5
2021	19	20	99
2022	18	18	100

Джерело: [23]

Згідно табл.2.1. кількість державних та місцевих програм, що реалізуються на території області в Олександрійській районній державній адміністрації з 2018 - 2022 рр. має тенденцію до скорочення майже в двічі (на 15 або на 45,5%). У 2020 році у рамках реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333, здійснювалась реорганізація районного (субрегіонального) рівня адміністративно-територіального устрою України. Так, відповідно до постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» кількість адміністративних районів в Україні скоротилася з 490 до 136, що, в свою чергу, призвело до скорочення кількості місцевих державних адміністрацій.

Поряд із тим, виконання державних та місцевих програм, що реалізуються на території області в Олександрійській районній державній адміністрації з 2018 по 2022 рік зростає. Державні та місцеві програми найбільше були виконані у 2019 році та 2021 році (99,%) і у 2022 році (100%), найменше виконання прослідковується у 2020 році (57%).

Відповідно до Бюджетного кодексу України, видатки державного бюджету – це кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених законом про державний бюджет на відповідний бюджетний період, за винятком коштів, що спрямовуються на погашення основної суми боргу та повернення надміру сплачених платежів до бюджету. Видатки визначаються як безповоротні державні платежі, тобто платежі, які не передбачають фінансових вимог або компенсацій. Доходи бюджетних установ складаються з бюджетних асигнувань та власних надходжень бюджетної установи (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Видатки (надані кредити з бюджету) на реалізацію державних цільових програм, які виконуються в межах бюджетної програми (тис. грн.)

Рік	Затверджено у паспорті бюджетної програми	Касові видатки (надані кредити з бюджету)	Абсол. відх., тис.грн	Відносне відхилення, %
2018	88913,34	84913,34	-4000	-4.5
2019	81105,03	75673,25	-5431	-6.6
2020	71674,48	69686,70	-1987	-2.7
2021	10264,70	10152,46	-1122	-1.1
2022	10254,34	10249,24	-5.1	-0.05

Джерело: [23]

Відповідно до таблиці 2.2 видатки на реалізацію державних цільових програм за період 2018-2022 рр. скоротилися на 74663,76 тис.грн. або на 87%. Зауважимо, що значні потенційні можливості для скорочення видаткової частини державного бюджету та фінансування державних цільових програм пов'язані зі змінами в процесі формування регіональних та місцевих бюджетів для виконання державних цільових програм. В результаті реформи децентралізації основні рівні цих бюджетів (територіальні громади) отримали широкі права щодо використання власних фінансових ресурсів.

Загалом, показники виконання не обов'язково відображають фактичні результати, оскільки результати, досягнуті завдяки правильній політиці та обґрунтованим управлінським рішенням, можуть призвести до економії державних коштів (що є позитивним результатом).

Економія бюджетних коштів не означає їх мінімізацію, навпаки, розподіл бюджетних видатків необхідно продовжувати до тих пір, поки не можливо буде отримати вигоду від подальшого їх перерозподілу. Такий підхід, на нашу думку, є економічно прогнозований, виважений і в перспективі дасть можливість отримати великі економічні та соціальні дивіденди.

В умовах воєнного стану всі бюджетні видатки, включаючи місцеві бюджети, суворо регламентуються Постанові №590. Ця постанова встановлює пріоритети видатків, які можуть бути використані в першу чергу на національну безпеку і оборону та на виконання законодавства про воєнний

стан, далі йдуть соціальні та захисні статті бюджету, після чого можуть бути здійснені інші видатки. Таким чином, місцеві ради стикаються з серйозними обмеженнями у здійсненні запланованих видатків, навіть якщо вони мають для цього фінансові ресурси.

Згідно зі статтею 64 Господарського кодексу України, установа має право самостійно встановлювати свою організаційну структуру, а також чисельність працівників, які визначаються через кількість посад, що зазначені у штатному розписі адміністрації. Кількість штатних одиниць Олександрійської районної державної адміністрації представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Кількості штатних одиниць Олександрійської
районної державної адміністрації, осіб**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Кількість штатних одиниць	53	43	30	50	50	-3	-5.7
Кількість фахівців, які підвищили кваліфікацію	40	26	32	28	34	-6	-15

Джерело: [23]

Згідно таблиці 2.3 кількості штатних одиниць Олександрійської районної державної адміністрації, за період 2018-2022 рр зменшилася на 3 особи (або 5,7%). Скорочення штату являє собою зміну штатного розпису за рахунок ліквідації певних посад або зменшення кількості штатних одиниць за певними посадами. Отже, скорочення штату передбачає внесення змін до штатного

розпису або шляхом ліквідації певних посад, або шляхом зменшення кількості штатних одиниць для певних посад.

З таблиці 2.3 бачимо, що кількість фахівців, які підвищили кваліфікацію за останні 5 років зменшилася на 6 осіб або на 15%, що є негативною тенденцією. Покращення роботи в цьому напрямку показує збільшення цього показника у 2022 році порівняно до попереднього року на 6 осіб або 21,4%, що свідчить про вдосконалення якісного складу персоналу Олександрійської районної державної адміністрації. Додатково було проведено семінари, тренінги, практикуми які дали змогу підвищити професійну компетенцію працівників адміністрації. Аналіз показав, що більшість державних службовців місцевих державних адміністрацій віддали перевагу навчанню за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації.

Відповідно до Закону України №3723-ХІІ "Про державну службу", а саме статті 29, державним службовцям створюються умови для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (на факультетах) та шляхом самоосвіти. Державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі.

Також одним з актуальних питань в адміністрації залишається питання оплати праці (табл.2.4). Оплата праці є не лише вагомим джерелом мотивації, а й основою засобів для існування.

Таблиця 2.4

Середня заробітна плата Олександрійської районної державної адміністрації за 2018 – 2022 рр., грн

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне Відхилення, %
Оплата праці	8190	9450	10207	11392	11658	3468	42.3

Джерело: [23]

Дані таблиці 2.4. свідчать про тенденцію зростання заробітної плати за період 2018 – 2022 рр., (3468 тис.грн або на 42.3%) (рис. 2.2).

Чинна система оплати праці є застарілою та непродуктивною, вона складається з 11 компонентів. У цій системі основна заробітна плата становить лише всього 39% - 49%. Близько 50% виплат - варіативні. Про це говорять як вітчизняні, так і міжнародні експерти. Про це знають з власного досвіду працівники державних органів різних рівнів. Премії, прибавки та винагороди, розмір яких зазвичай визначається керівником, виходячи не з продуктивності роботи, а з особистого бачення та відношення керівника до працівника [23].

Відповідно до законодавства з державної служби, оплата праці державних службовців регулюється Законом України "Про державну службу", постановою КМУ від 18.01.2017 №15 та іншими відповідними актами. У разі оголошення простою, оплата праці здійснюється з урахуванням статті 113 Кодексу законів про працю України, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 №22.

Тобто, керівник може самостійно визначати розмір оплати часу простою працівників, але не нижче від двох третин посадового окладу.



Рис. 2.2. Середня заробітна плата Олександрійської районної державної адміністрації з 2018 – 2022 рр., грн.

Джерело: [23]

Державні службовці, які отримують обґрунтовану заробітну плату з державного бюджету, виконують повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань і функцій установи. Заробітна плата державних службовців складається з посадових окладів, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок. Посадові оклади державних службовців установлюються залежно від складності та рівня відповідальності виконуваних службових обов'язків. Державним службовцям можуть установлюватися надбавки за високі досягнення у праці і виконання особливо важливої роботи, доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників та інші надбавки і доплати, а також надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань.

2.3. Аналіз системи управління інформаційною діяльністю та комунікаціями з громадськістю

Відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Олександрійської районної державної адміністрації Кіровоградської області є структурним підрозділом районної державної адміністрації, утворюється головою районної державної адміністрації та забезпечує виконання покладених на цей підрозділ завдань.

Відділ підпорядкований голові районної державної адміністрації, а також підзвітний і підконтрольний управлінню комунікацій з громадськістю та інформаційної діяльності, відділу роботи із зверненнями громадян Кіровоградської обласної державної адміністрації. Положення про відділ

затверджується головою Олександрійської районної державної адміністрації Кіровоградської області.

Відділ у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції і законів України, інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями та дорученнями голів обласної та районних державних адміністрацій, рішеннями районної та обласної ради, нормативним документами управління комунікацій з громадськістю та інформаційної діяльності, відділу роботи із зверненнями громадян Кіровоградської обласної державної адміністрації.

Окрім цього, відділ забезпечує:

- ведення діловодства і контроль за його виконанням;
- підготовку відповідей на запити громадян та організацій, що надходять до районної державної адміністрації;
- організацію та проведення нарад, засідань та інших заходів з питань, що належать до компетенції відділу;
- забезпечення взаємодії з іншими структурними підрозділами районної державної адміністрації та іншими органами влади та управління;
- підготовку аналітичних матеріалів, доповідей, презентацій та інших документів з питань, що належать до компетенції відділу;
- організацію роботи з питань взаємодії з громадськістю та забезпечення інформаційної взаємодії з громадськістю через засоби масової інформації та соціальні мережі;
- забезпечення виконання рішень та доручень голови районної державної адміністрації та його заступників щодо питань, що належать до компетенції відділу;
- виконання інших завдань, що впливають з компетенції відділу.

Відділ має важливе значення в організації та координації діяльності районної державної адміністрації. Він забезпечує взаємодію з іншими структурними підрозділами та зовнішніми організаціями з метою належного виконання покладених на адміністрацію завдань та проведення запланованих заходів.

Начальник відділу є, приймає вирішальні рішення в рамках своїх повноважень. Він здійснює керівництво діяльністю відділу, забезпечує виконання завдань та функцій відділу, встановлює терміни та періодичність отримання та передавання інформації. Начальник відділу призначається на посаду та звільняється з посади відповідно до законодавства про державну службу. Інші працівники відділу також мають важливу роль у забезпеченні належної діяльності відділу. Вони забезпечують виконання покладених на відділ завдань та функцій, здійснюють взаємодію з іншими структурними підрозділами та зовнішніми організаціями, забезпечують організацію та збереження документації відділу. Працівники відділу призначаються на посаду та звільняються з посад відповідно до законодавства про державну службу та кодексу законів про працю України.

Важливо зазначити, що відділ має відповідальність за своєчасне та належне виконання покладених на нього завдань та функцій. Керівництво відділу забезпечує контроль за діяльністю працівників відділу та приймає заходи щодо удосконалення їх роботи. Відділ також забезпечує взаємодію з громадськістю та забезпечує проведення відкритих зустрічей з громадянами для вирішення їх проблем та питань.

В Олександрійській районній державній адміністрації робота із зверненнями громадян проводиться відповідно до вимог Закону України «Про звернення громадян», Указу Президента України від 07 лютого 2008 року №109 «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування», інших нормативних актів (табл.2.5, 2.6).

**Аналіз про звернення громадян, що надійшли до Олександрійської
районної державної адміністрації та органів місцевого самоврядування
району за 2018 рік у порівнянні з 2022 роком**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення
Кількість звернень на особистому прийомі	66	82	13	32	5	-61
Кількість звернень, які надійшли поштою	777	634	374	860	463	-314
Всього звернень громадян	843	716	387	892	468	-375

Джерело: [23]

У 2022 році порівняно з 2018 роком кількість звернень громадян, що надійшли до Олександрійської районної державної адміністрації зменшилась : зменшилась на 375. Зменшення кількості звернень за п'ятирічний період значною мірою пов'язане зі зниженням активності населення через запровадження карантинних заходів у зв'язку з епідеміологічною ситуацією (Рис. 2.3). Зменшення кількості як письмових, так і усних звернень пояснюється тимчасовим призупиненням діяльності низки фінансових установ через війну в Україні.

Таблиця 2.6

**Аналіз про звернення громадян, що надійшли до Олександрійської
районної державної адміністрації та органів місцевого самоврядування
району за 2018 рік у порівнянні з 2022 роком**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення
Повторних	2	8	4	9	5	3
Колективних	5	6	6	5	8	3
Кількість питань, порушених у	855	728	393	913	472	-383

зверненнях громадян						
------------------------	--	--	--	--	--	--

Джерело: [23]

Підсумувавши усі звернення табл. 2.5. і табл. 2.6., впродовж 5 років, то бачимо, що Олександрійська районна державна адміністрація опрацювала 3306 заяв, скарг та пропозицій, у тому числі: 3108 отримано поштою та 198 на особистому прийомі громадян працівниками відділу роботи із зверненнями громадян апарату райдержадміністрації.

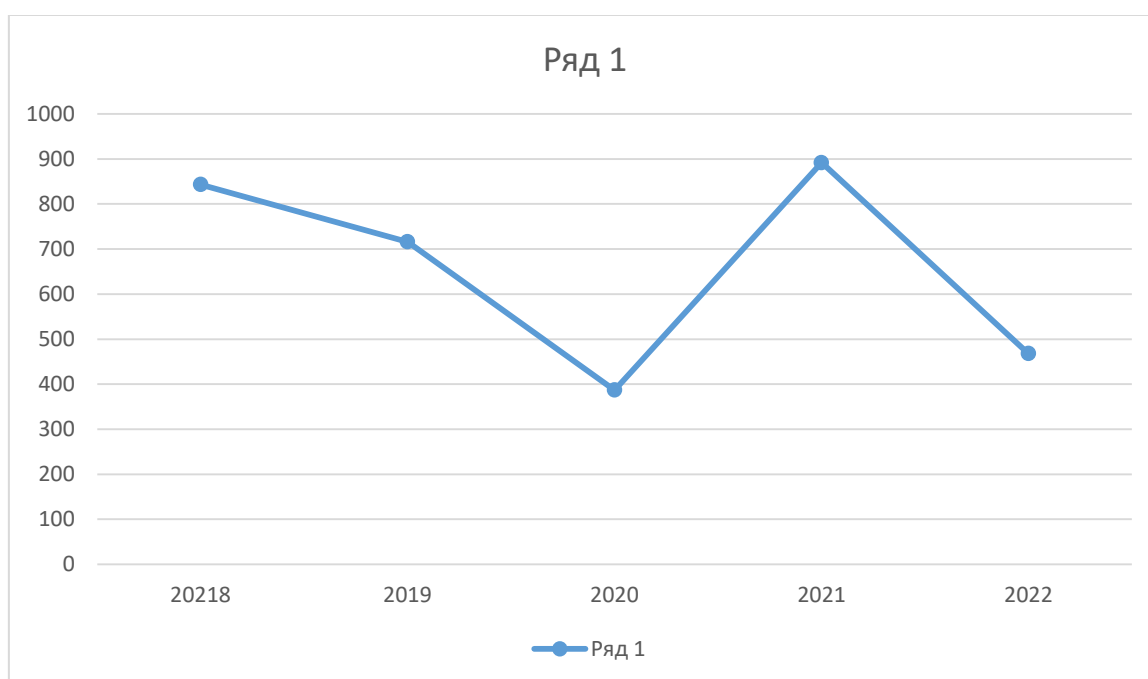


Рис.2.3. Кількість усіх звернень протягом 2018 – 2022 рр. до Олександрійської районної державної адміністрації

Джерело: [23]

Зменшилась частина звернень громадян на особистому прийомі – з 66 у 2018 році до 5 у 2022 року, зменшились і звернення які надходили поштою – з 777 у 2018 році до 463 у 2022 року (Рис.2.4.).

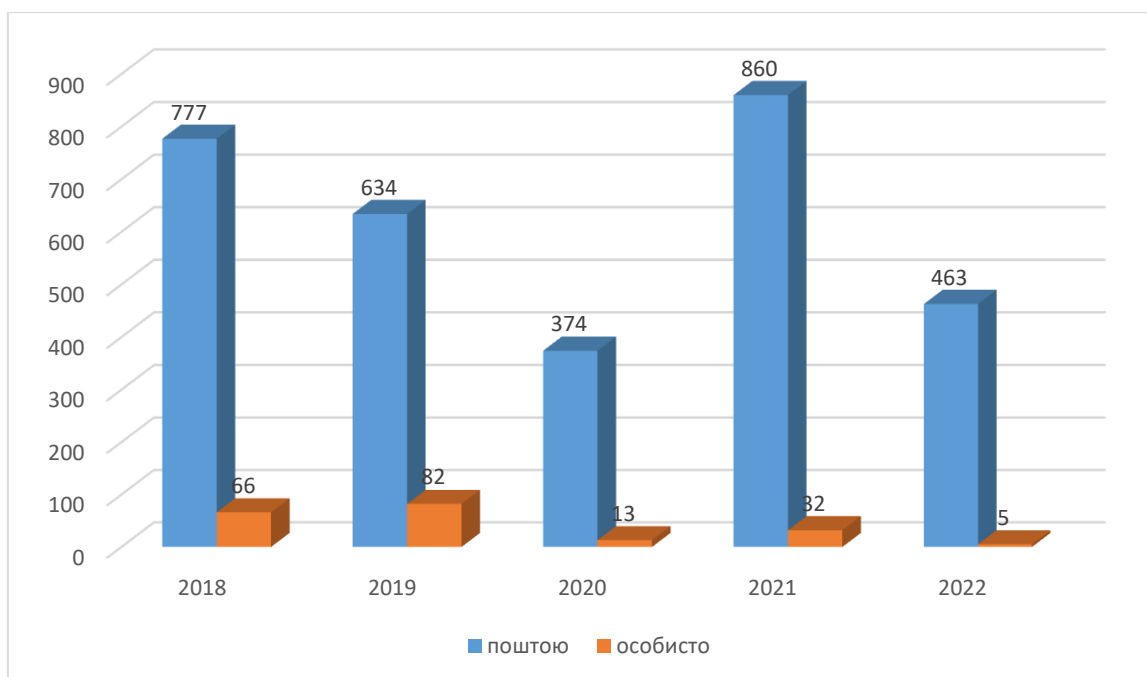


Рис. 2.4. Кількість звернень за формою надходження

Джерело: [23]

В Олександрійській районній державній адміністрації ведеться облік питань, які були порушені у зверненнях громадян (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Кількість питань, порушених у зверненнях громадян в
Олександрійській районній державній адміністрації**

Питання які були порушені у зверненнях громадян	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст (+/-)
Соціального захисту	303	276	181	607	351	48
Охорони здоров'я	27	42	45	42	11	-16
Комунального господарства	125	90	25	13	13	-112
Житлової політики	7	4	2	4	1	-6

Транспорту і зв'язку	90	71	15	73	6	-84
Аграрної політики і земельних відносин	178	89	33	27	14	-164

Джерело: [23]

Відповідно до таблиці 2.7. можна зробити висновок, що громадяни найчастіше звертаються до районної державної адміністрації зі зверненнями щодо соціального захисту, комунального господарства, житлової та аграрної політики і земельних відносин, охорони здоров'я.

Питання соціального захисту стало одним з головних пріоритетів, за п'ять років з цього приводу надійшло 1718 звернень. Серед пріоритетів проблем громадян - надання належної медичної допомоги, оформлення та отримання соціальних виплат, а також оформлення та виплата субсидій. З початком воєнного стану в Україні виникли серйозні проблеми з отриманням українцями пенсій та соціальних виплат, які вони отримували раніше, а також з отриманням громадянами, які постраждали через бойові дії, виплат за новою програмою грошової допомоги.

Друге місце за актуальністю посіли питання аграрної політики і земельних відносин – 341. У цій тематичній групі громадяни порушували питання, пов'язані з приватним землекористуванням та сільськогосподарськими угіддями, отриманням та оформленням документів на приватизацію землі, розрахунків за здані в оренду паї та діяльність приватного агробізнесу. Слід підкреслити, що за роки пандемії та війни, зазначені питання втратили свою актуальність і вже у 2022 році їх кількість зменшилася на 164 (-92%) порівняно із базовим 2018 роком.

Піднімалося ще питання комунального господарства – 266. Найчастіше в цій тематичній групі згадуються такі проблеми, як недостатній житловий фонд, якість житла та соціальних послуг, тариф на політика, благоустрою

прибудинкових територій та поганий стан доріг. Але протягом 5 років тенденція до порушення цього питання зменшення до 112.

Питання транспорту і зв'язку – 255. Звернення стосувалися таких питань, як робота міжміського, приміського автомобільного транспорту, вантажних перевезень та відповідної інфраструктури. За період 2018-2022 рр. їх кількість зменшилася в 15 разів, а за останні два роки в 12 разів, що спричинено військовою агресією.

Питання охорони здоров'я підіймалося 167 разів. Питання, які найчастіше згадуються у скаргах громадян з цього приводу: про діяльність закладів та установ охорони здоров'я, про санітарно-епідеміологічний стан, забезпечення медикаментами. Зменшення порушення кількості питань з приводу охорони здоров'я пов'язане із медичною реформою в країні, налагодженою роботою район адміністрації, швидким реагуванням на запити громадян.

Також порушувалось питання житлової політики – 31. Найчастіше згадували "поліпшення житлових умов", "кредити на будівництво житла" та "об'єднання співвласників багатоквартирних будинків".

Найважливішим елементом у роботі зі зверненнями громадян є дисципліна виконання. Дотримання кількісних та якісних показників, тобто своєчасне, актуальне, якісне та інформативне інформування заявника про результат розгляду порушених заявником питань, залишається основним завданням відділу по роботі зі зверненнями громадян.

Звернення розглядаються і вирішуються протягом місяця з дня їх надходження, а ті, що не потребують додаткового розгляду, розглядаються невідкладно у 15 – денний строк з дня їх надходження. Якщо протягом місяця вирішити питання, порушені в зверненнях неможливо, керівник або представник відповідного органу, підприємства, установи, організації встановлює строк, необхідний для розгляду звернення, про що повідомляє особу, яка подала звернення. При цьому загальний строк вирішення питань, порушених у зверненні, не може перевищувати 45 днів. Звернення громадян,

які мають встановлені законодавством пільги, розглядаються у першочерговому порядку.

Звернення громадян встановлюють постійний зв'язок між державою та громадянами, гарантуючи, що проблеми окремих заявників розглядаються разом з проблемами суспільства в цілому, а реалізація конституційних прав і свобод через звернення є кроком до зміцнення демократичної правової держави.

Розгляд звернень громадян спрямовується на об'єктивне вирішення порушених авторами звернень питань (табл.2.8). Підсумки роботи зі зверненнями громадян за п'ять років свідчать про те, що кількість звернень скоротилась майже в половину (51,4%), але робота з звернення громадян у Олександрійській державній є системною та результативною, проте потребує постійного вдосконалення.

Таблиця 2.8

**Результати розгляду звернень Олександрійської
районної державної адміністрації**

РІК	Кількість звернень			
	Вирішено позитивно	Відмовлено у задоволенні	Дано роз'яснення	Інше
2018	457	-	384	2
2019	407	-	309	-
2020	257	-	158	2
2021	465	-	427	-
2022	222	-	222	15

Джерело: [23]

Розпорядженням голови районної державної адміністрації від 05 травня 2021 року № 209-р «Про нову редакцію графіка особистого прийому громадян керівництвом районної державної адміністрації», затверджено порядок

особистого прийому громадян, в якому передбачено проведення особистого прийому не рідше 4-х раз на місяць, в тому числі 2 виїзних прийоми. Наприклад, протягом 2021 року на особисті прийоми звернулося - 27 громадян, виїзних прийомах – 5 громадян.

Звернення громадян є важливим інструментом взаємодії між владою та громадянами. Райдержадміністрація відповідальна за якісне та своєчасне розглядання звернень громадян. У зв'язку з цим, проведено перевірки та аналіз роботи структурних підрозділів райдержадміністрації з виконання Закону України «Про звернення громадян».

На основі результатів аналізу були внесені зміни до роботи зі зверненнями громадян. Зокрема, було встановлено чіткі терміни відповіді на звернення та відповідальних осіб за їх розглядання. Також було відкрито додаткові канали зв'язку для зручності громадян, зокрема, електронну пошту та гарячу лінію.

Керівництво райдержадміністрації проводить апаратні наради, на яких розглядається питання організації роботи зі зверненнями громадян та вносяться пропозиції щодо її вдосконалення. Робота зі зверненнями громадян залишається на постійному контролі керівництва адміністрації, що гарантує якість та ефективність цієї роботи. Олександрійського району.

РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ З ГРОМАДСКІСТЮ

3.1. Обґрунтування методичного інструментарію ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в державній установі

Управління зв'язками з громадськістю має ґрунтуватися на засадах відкритості та прозорості для забезпечення громадськості доречною та актуальною інформацією про діяльність органів державної влади. Цільовою аудиторією у сфері зв'язків з громадськістю в державному управлінні є суспільство, яке є основним об'єктом впливу з боку влади для формування слушної громадської думки. Слід підкреслити, що нинішні засоби комунікативного обміну, зокрема комунікативні технології зв'язків з громадськістю, є ефективними інструментами управління.

До того ж розробка стратегії зв'язків з громадськістю в Олександрійській районній державній адміністрації має ґрунтуватися на системному підході.

В умовах розвитку демократичного суспільства та відродження адміністративних систем питання комунікаційних технологій як результативного інструменту управління набуває особливого значення.

Таким інструментом стали сучасні засоби комунікативної взаємодії, зокрема, технології PR-комунікацій, впровадження яких передбачає прямий та зворотний зв'язок між органами влади та суспільством. Впровадження сучасних засобів комунікації, особливо технологій зв'язків з громадськістю, уможливило прямий і зворотний зв'язок між владою і суспільством, і саме вони стали таким інструментом.

Прийняття стратегічних рішень в інституції включає в себе процес планування, збору та поширення комунікацій, підготовку різноманітних звітів про роботу, документування та регулювання взаємодії всіх елементів комунікаційного процесу.

Управління комунікаціями передбачає створення результативної системи комунікацій, яка відповідає всім положенням і вимогам установи. Комунікаційна система – це організаційний комплекс, що складається з інформаційних технологій, документації для втілення комунікаційних процесів.

Головні завдання комунікації для сприяння прийняттю стратегічних рішень у адміністрації зображені в рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Завдання комунікації для сприяння прийняттю стратегічних рішень у адміністрації

Джерело: [Сформовано автором]

Головні частини комунікаційної системи, будуть сприяти більш ефективному управлінню комунікаціями і, таким чином, удосконалювати комунікаційні та інформаційні послуг, показані на рисунку 3.2.

Основною метою прийняття стратегічних рішень органами державної влади є забезпечення необхідного та адекватного обміну інформацією між управлінськими структурами та населенням району. Елементи комунікації є важливими для прийняття стратегічних рішень у комунікації.



Рис.3.2. Елементи розвитку установ для підвищення результативності прийняття стратегічних рішень в управлінні комунікаціями

Джерело: [10. с.130]

Визначаючи комунікаційну стратегію установи, керівництво має знати, які цілі та завдання ставить перед собою для підвищення ефективності управління комунікаціями з громадськістю та які вигоди може отримати від комунікаційних проєктів.

Вибір каналів комунікації є засобом впливу на адміністрацію, де діяльність працівників спрямована на одержання максимально швидкої

інформації через канали комунікації для прийняття правильних стратегічних рішень в установі.

Прийняття стратегічних рішень при розробці комунікаційних програм має бути надійним елементом розробки відповідних програм, а між виконавцями комунікаційного процесу має існувати ланцюжок комунікації та взаємозв'язку.

Комунікаційний менеджмент у державних установах є особливим об'єктом, який в одних процесах функціонує як елемент керуючої підсистеми, а в інших - як компонент керованої підсистеми.

За нашим переконанням, розвиток комунікаційної системи має відбуватися одночасно в усіх підсистемах, але на певному етапі не уникнути серйозного дисбалансу. З розвитком комунікаційних та інформаційних технологій неминуче потребують покращення технічної інфраструктури, розширення та оптимізації комунікаційної підтримки, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних управлінських практик. Існує небезпека, що комунікаційні системи стають надлишковими і починають розширюватися заради самих себе.

Дослідження показали, що для того, щоб приймати стратегічні рішення щодо комунікації установи та покращити загальну результативність, необхідно враховувати привабливість комунікації в управлінській діяльності. Комунікаційна привабливість може бути виражена в наступних сферах (рис.3.3).

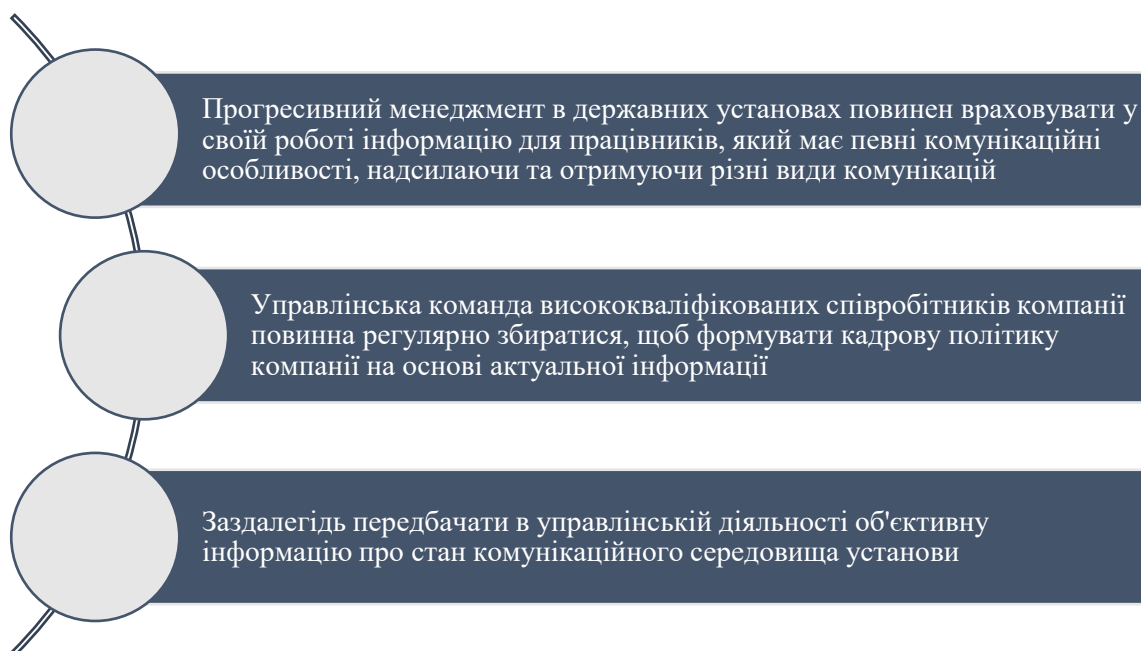


Рис.3.3. Сфери комунікаційної привабливості

Джерело: [23. с.207]

Стратегічні рішення щодо покращення управління комунікаціями в установі мають бути зосереджені на комунікаційному середовищі, враховуючи цілі, методи та ресурси компанії, які є складовими комунікаційного процесу.

Розроблений методологічний інструментарій для прийняття стратегічних рішень стосовно покращення управління комунікаціями в установах представлений на наступній схемі (рис.3.4).



Рис.3.4. Методологічний інструментарій для прийняття стратегічних рішень

Джерело: [8. с.116-119]

Запропонований методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в Олександрійській районній державній адміністрації, які на відміну від існуючих побудовані на модульному підході, включаючи технологічний, інформаційний, організаційний, комунікаційний, інтелектуальний та проблемно-креативний модулі, дозволяє виявити оптимальний сценарій розвитку комунікацій установи окреслити альтернативні шляхи досягнення цілей та реалізації заходів, спрогнозувати динаміку використання ресурсів та результативності.

Методологічний інструментарій для прийняття стратегічних рішень стосовно управління комунікаціями в установі вимагає з'єднання стратегій і сценаріїв, доступу до актуальних, дієвих інформаційних даних, гнучкої доступності та єдиного додаткового ресурсу для покращення стану в держустанові

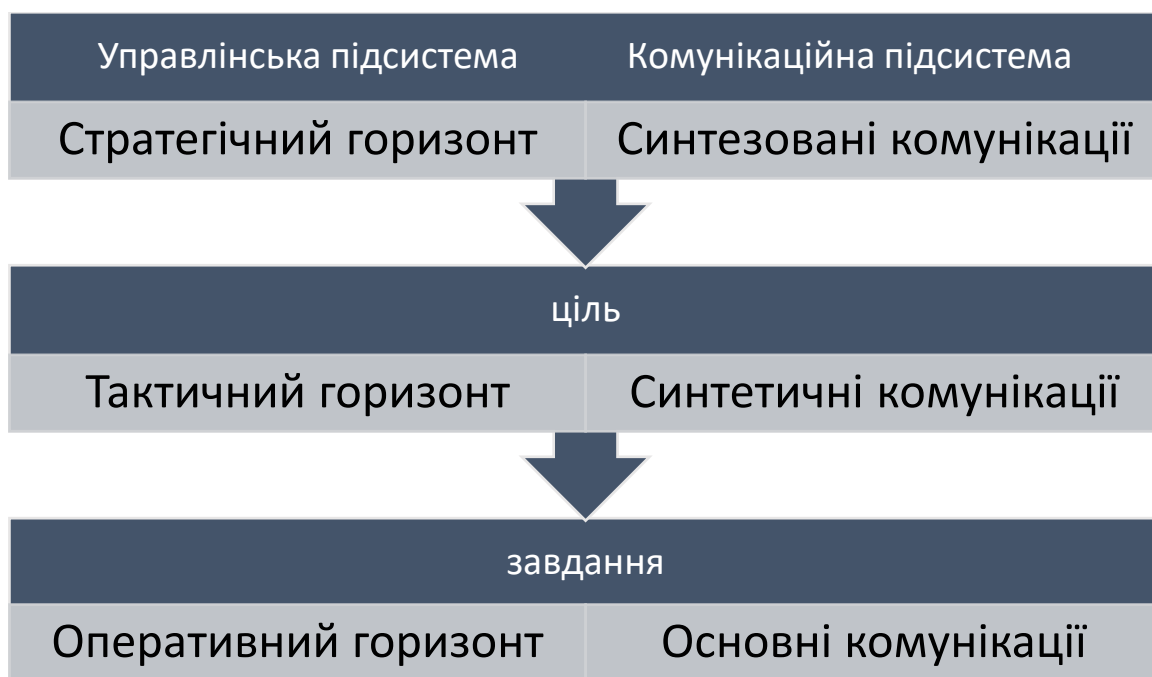
Представлені методи усунення різних інформаційних прогалин дозволять не тільки виявити нові можливості всередині блоку, але й зможуть надати існуючі інформаційні дані в повному тексті. Головні методи управління комунікаціями досягаються через доступність до широкого спектру стратегічних рішень у вигляді високого рівня інформаційної обізнаності, концентрації, конфіденційності та цілісних повідомлень, з доступом до комунікаційних процесів та пристроїв, що використовуються, працівниками, які здійснюють комунікаційні процеси.

Модуль прийняття стратегічних рішень для покращення управління комунікаціями має на меті визнати той факт, що інформаційні дані використовуються як частина стратегічного сценарію, і надавати всю інформацію, яка може вплинути на прийняття ефективних рішень.

Стратегія управління комунікаціями повинна ґрунтуватися на застосуванні певних методів, до яких встановлюються вимоги доступності, ефективності, дієвості та повноцінності наданої інформації в комунікаційному середовищі. Наявність достатньої методичної бази дозволяє визначити декілька варіантів реалізації цілей в сфері управління комунікаціями, і відповідно обрати оптимальний варіант та передбачити можливі альтернативи за умови зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Методичне забезпечення стратегічного управління комунікаціями в установах слід розглядати як динамічний процес, який забезпечує можливості реалізації управління комунікаціями з урахуванням зміни доступності та ефективності існуючих методів, а також появою нових, що призведе до змін [8. с.116-119].

Результативне управління комунікаціями в адміністрації передбачає надання ресурсів для подальшого використання в комунікаційних процесах. Стратегія управління комунікаціями в держустанові має бути ефективним етапом управління комунікаціями на оперативному, стратегічному і тактичному рівнях управління та орієнтуватися на появу потреби в додаткових ресурсах. Поява збільшення ресурсів дозволить держустановам застосовувати інноваційні методи для досягнення своїх цілей.

На кожному горизонті управління (оперативному, тактичному і стратегічному) комунікаційні підсистеми використовуються для реалізації завдань, аналізуючи реакцію комунікацій та структуру стимулювання, пов'язують мету комунікаційної діяльності зі зміною поведінки працівників установи, задачі – із комунікаційною реакцією, яка необхідна для досягнення мети, а також виокремлюють комунікаційні стимули, необхідні для появи комунікаційної реакції. Таким чином, управління контактами є корисним вираженням де стратегічне бачення підходить для реалізації цілей, тактичне - для завдань, а оперативне - для нагальних проблем, які необхідно вирішити (рис.3.5).



**Рис.3.5. Управлінська модель вибору стратегічного горизонту
комунікаційної платформи установи**

Джерело: [16. с.142]

Науково-організаційні засади вибору стратегічного перспективного рівня управління комунікаціями відрізняються від існуючих, а також доведено, що використання моделей управління (стратегічної, тактичної та оперативної) утворює додаткові перспективи для досягнення цілей, реалізації управлінських рішень і заходів, оптимізації розподілу обмежених ресурсів, адаптації до змін в економічній сфері, внутрішньої координації і взаємодії та гармонізації комунікаційних каналів.

Для стратегій управління комунікаціями значущим завданням є визначення тривалості відповідного управлінського горизонту та того, від чого залежить комунікаційне середовище. Обізнаність є передумовою для початку процесу вибору рівня стратегічної перспективи управління комунікаціями.

Управлінська модель має вихідний етап дослідження, де визначається постановка цілей і вибір методів комунікації, що впливають на установу. Вибір стратегічних перспектив за рівнем формального та неформального аналізу діяльності установи є важливим на кожному горизонті управління, де остаточно

робляться висновки щодо успішності управлінських рішень та заходів з використанням ресурсів. Думки науковців стосовно визначення часових рамок індивідуального горизонту управління комунікаціями можна звести до наступних позицій (рис.3.6).

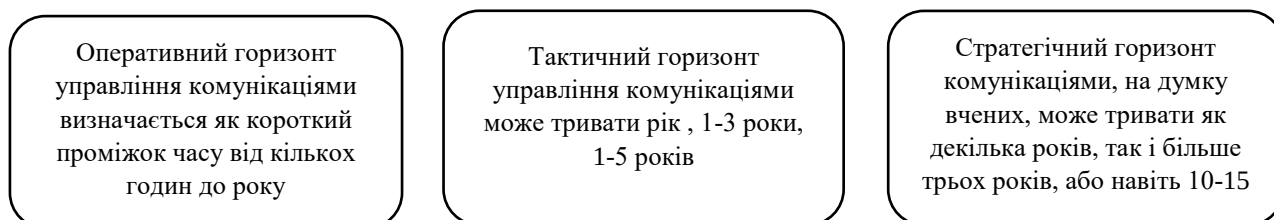


Рис.3.6. Часові рамки індивідуального горизонту управління комунікаціями

Джерело: [3, с.111]

Управління комунікаціями в установі, тобто її діяльність у кожній часовій осі, дозволить підприємствам удосконалювати поставлені завдання для ефективної реалізації в комунікаційному процесі між керівництвом та менеджерами, що забезпечує вибір відповідних комунікаційних стратегій, формулювання управлінських дій та координацію управлінських дій у процесі розвитку комунікаційного менеджменту.

Тактика управління комунікаціями - це вибір заходів, запланованих у комунікаційній програмі для посилення ролі комунікаційних інструментів у впливі на споживачів комунікаційних та інформаційних послуг і співробітників, які надають ці послуги.

Таким чином, детально розроблена стратегія розвитку комунікаційного менеджменту в адміністрації з використанням науково-методичних принципів, які обирають горизонт управління та сприяють розвитку комунікацій, впливають на діяльність, оцінка стану комунікацій, зворотній зв'язок щодо нього можуть бути використані для усунення різних недоліків у комунікаціях, запровадження принципово нового підходу до ефективного використання

комунікацій у діяльності та досягнення результативності запланованих методів розвитку менеджменту.

3.2. Покращення комунікативних навичок державних службовців та роботи з громадськістю

Комунікаційна взаємодія в державній установі має певні особливості, які проявляються в підпорядкуванні державних службовців як своєрідної фахової групи, їхньому інституційному менталітеті та орієнтації на характер суспільних відносин при виконанні публічних обов'язків.

Одним з головних завдань службовців органів місцевого самоврядування є забезпечення взаємодії з громадою та іншими зацікавленими сторонами. Для цього необхідно володіти навичками ефективного спілкування, вмінням слухати та розуміти інших, а також вмінням виражати свої думки та ідеї зрозуміло та переконливо. Крім того, важливо мати знання про різні типи конфліктів, їх причини та способи їх вирішення. Це допоможе уникнути конфліктів та знайти конструктивний підхід до їх розв'язання в разі їх виникнення. Також важливим є володіння навичками ділового спілкування, яке передбачає використання професійної термінології, вибір правильних формулювань та використання відповідних засобів комунікації. [8].

Важливо створити всі необхідні умови для підвищення професіоналізму та компетентності співробітників, а також залучати фахівців з високими моральними якостями. Формування комунікативної культури в органах місцевого самоврядування необхідно враховувати, що це процес, який потребує постійного вдосконалення та розвитку. Службовці повинні отримувати регулярну підготовку з комунікаційних технологій та навичок спілкування з громадою. Також важливо проводити тренінги та семінари з конфліктології, психології та інших аспектів комунікації. Важливо створити атмосферу взаємодії та співпраці між службовцями, що допоможе знизити рівень конфліктів та підвищити ефективність роботи. Для цього можна

використовувати різні методики, наприклад, командні тренінги, спільні заходи та інші форми колективної діяльності. [6, с.36].

Набір навичок, необхідних для розвитку культури людської взаємодії - наприклад, вміння уникати конфліктів у спільній діяльності, особливо у складних ситуаціях, вміння переконувати та впливати на інших, вміння зосереджуватися на особливо важливих ситуаціях - лежить в основі особистого та професійного потенціалу.

Основними способами, за допомогою яких державні службовці можуть покращити свої практичні комунікативні навички, зображено на рисунку 3.7.

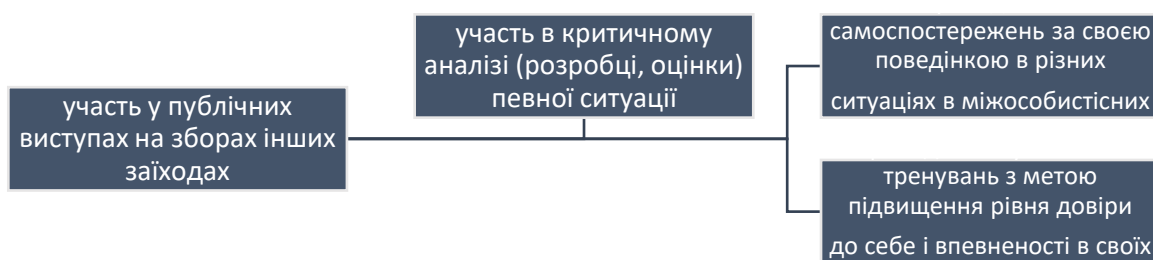


Рис.3.7. Способи за допомогою яких державні службовці можуть покращити свої практичні комунікативні навички

Джерело: [2, с.27-35]

При здійсненні місцевого самоврядування дуже важливо знати і дотримуватися основних рекомендацій для уникнення конфліктних ситуацій у процесі комунікації між владою та мешканцями муніципалітету. До них можна віднести наступні:

- Слухати та розуміти інтереси та потреби мешканців муніципалітету.
- Висловлювати свої думки та ідеї зрозуміло та переконливо.
- Використовувати професійну термінологію та вибирати правильні формулювання.

- Використовувати відповідні засоби комунікації в залежності від ситуації.
- Уникати спекуляцій та недостовірної інформації.
- Використовувати конструктивний підхід до вирішення конфліктних ситуацій.
- Застосовувати методи взаємодії та співпраці з мешканцями муніципалітету.

Таким чином, ефективна комунікативна культура в органах місцевого самоврядування може бути фактором зменшення виникнення конфліктних ситуацій. Формування цієї культури залежить від багатьох факторів, основними з яких є професіоналізм керівників та спеціалістів, рівень комунікативних навичок, налагоджена система управління персоналом та можливість залучення компетентних і високоосвічених працівників.

Використання інформаційних ресурсів також є важливим, і редакції можуть виконувати повсякчас спостереження інформаційного простору, в тому числі за допомогою власних технологій. Моніторинг містить аналіз засобів масової інформації, інтернет-простору (веб-сайтів, соціальних мереж) та інших джерел інформації. Використовується широкий спектр комунікаційних технологій - від найпростіших до найсучасніших і найскладніших.

Прес-служба зобов'язана присвячувати якомога більше часу для вдосконалення комунікації з молоддю, тому що вона незабаром стане основною соціальною підтримкою демократичного політичного устрою держави та головним розумовим і моральним багатством нашої країни.

Тому пресі варто зосередитися на позиціонуванні молоді як одного з основних компонентів інформаційно-комунікаційного впливу та використовувати соціальні мережі для поліпшення зворотного зв'язку з нею, покращуючи таким чином імідж влади в сприйнятті цієї соціальної групи.

Використання інтернет-комунікацій дозволяє прес-службам та відділам зі зв'язків з громадськістю швидко та ефективно донести до аудиторії інформацію

про діяльність державної організації, залучати увагу до важливих подій та ініціатив, а також взаємодіяти з громадою та засобами масової інформації.

Офіційні веб-сайти мають бути зручними та легко доступними для користувачів, містити актуальну та достовірну інформацію про діяльність організації, контакти прес-служби та відділу зі зв'язків з громадськістю, а також форми зворотного зв'язку для звернень громадян. Соціальні мережі дозволяють широко просувати інформацію та взаємодіяти з аудиторією. Наприклад, Facebook та Instagram дозволяють створювати сторінки організації, на яких можна розміщувати новини, фото- та відеоматеріали, проводити опитування та інтерактивні заходи. Twitter використовується для швидкої розсилки коротких повідомлень про актуальні події. YouTube дозволяє розміщувати відеоролики з прес-конференцій, інтерв'ю, відеозвернень керівництва організації. Однак, використання інтернет-комунікацій також має свої ризики. Наприклад, можливість поширення недостовірної інформації, зловживання соціальним. Працівникам Олександрійської районної державної адміністрації можна запропонувати застосовувати в комунікації зі засобів масової інформації та громадськістю соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram та YouTube.

Загалом комунікація має здійснюватися через офіційний акаунт органу місцевого самоврядування, але в деяких випадках прес-секретар може використовувати особистий акаунт у робочих цілях. Наприклад, відділ прес-центру може розміщувати важливі повідомлення, оперативну інформацію, інтерв'ю з керівництвом, брифінги прес-секретаря, відеозаписи презентацій та іншу цікаву інформацію в соціальних мережах.

Інтернет-платформи слід активніше використовувати для інформування громадськості та зв'язку з міськими, обласними та регіональним засобам масової інформації, веб-сайти мають кілька очевидних переваг:

1. Орієнтування на молоду аудиторію. Молодь наразі є найактивнішим користувачем соціальних мереж.
2. Миттєве розповсюдження інформації. Запускається через Інтернет поширена інформація може бути передрукована та передана значно

швидко. Зв'язано це з високим охопленням аудиторії та доступністю потрібної інформації 24/7.

Сайт Олександрійської районної адміністрації розміщений за адресою: <https://olex.kr-admin.gov.ua/>. Аналіз веб-сайту свідчить про певні прогалини з боку інформаційної невизначеності та недоступності для широкої громадськості. Невзможі чітко охарактеризувати структуру прес-служби, відсутня контактна інформація, а робота на сайті обмежується підготовкою та публікацією прес-релізів, які, як правило, є "інформацією задля інформації".

Дизайн веб-сайту потребує оновлення, щоб зробити його більш сучасним, зручним та привабливим для користувачів. Він також має бути наповнений необхідною, актуальною та корисною інформацією для мешканців столиці та всіх інших зацікавлених сторін.

Однак нова інформація про роботу адміністрації є формальною і нецікавою. Діяльність муніципалітетів представлена формалізовано і не викликає інтересу. За типом тексти на сайті є інформаційними повідомленнями та прес-релізами. Оновлена інформація з'являється на дуже обмежену тематику: діяльність управління, культурне життя та спортивне життя. "Соціальних" тем дуже мало і в основному вони обмежуються інформація здебільшого обмежується інформацією про освіту та соціальні послуги. Статті рідко ілюструються, мультимедіа не застосовуються. Деяка інформація не є релевантною до загального районного життя.

Відсутня двостороння комунікація з користувачами, наприклад, посилення на соціальні мережі або блоги (наприклад, опитування або дослідження на теми суспільних дебатів) не передбачено, це може бути цікавим для користувачів.

Так, на офіційному веб-сайті Олександрійської районної державної адміністрації відсутні посилення на соціальні мережі, чи інші форми інтерактивної комунікації для привернення уваги користувачів. Крім того, важливо проводити регулярні опитування громадян щодо якості та ефективності роботи веб-сайту та прес-служби в цілому. Це дозволить

зрозуміти, які аспекти потребують покращення та врахувати думки та пропозиції громадян при розробці нових сервісів та інструментів комунікації.

Також важливо активно використовувати соціальні мережі та інші онлайн-інструменти для взаємодії з громадськістю. Наприклад, проводити онлайн-консультації та опитування, відповідати на запитання громадян у соціальних мережах тощо. Це дозволить збільшити кількість людей, які беруть участь у взаємодії з органами місцевого самоврядування та покращити якість цієї взаємодії. Отже, для покращення комунікації з громадськістю та використання офіційного веб-сайту як ефективного інструменту для цього, необхідно забезпечити розвиток веб-сайту

3.3. Гармонізація комунікаційних каналів Олександрійської районної державної адміністрації

Ми продовжимо нашу дискусію про те, як покращити процеси управління комунікаціями, але цього разу сконцентруємося на конкретних діях щодо розробки та підтримки систем управління комунікаціями. У цій сфері ми розглянемо управління каналами комунікації.

Особливості взаємодії співробітників залежать від контексту управління комунікаціями в установі. Дії персоналу в комунікаційних каналах установи залежать від їхнього попереднього досвіду і впливають на їхню майбутню комунікаційну поведінку. Комунікаційні канали державної установи характеризуються, передусім стратегічними цілями та операційними функціями.

Покращення комунікаційних каналів відбувається під впливом провідних факторів управлінської діяльності. Виявлено, що існуючі канали комунікації в адміністрації є недостатніми для задоволення потреб установи в галузі інформатизації, потребам користувачів цих каналів та сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям.

Вдосконалення каналів комунікації має бути реалізовано через створення комунікаційної системи для органів державної влади, яка брала до уваги б багато сучасних елементів інформаційно-комунікаційних технологій. Процеси вдосконалення забезпечують належне функціонування каналів комунікації та уможлиблюють прийняття ефективних управлінських рішень на основі точної, стислої, актуальної та об'єктивної інформації.

Кількість каналів комунікації для організацій стрімко зростає, і зараз з'явився термін "комунікаційний хаос", який відображає велику кількість комунікаційних інструментів.

Висхідні канали комунікації у державних установах мають форму звітів, пропозицій, доповідних та пояснювальних записок, нарад тощо, наміром яких є передавання інформації від керівника комунікаційного процесу до виконавця.

Низхідні канали комунікації проявляються в інформуванні підлеглих про стратегічні плани, управлінські рішення та діяльність.

Горизонтальні канали комунікації виникають при обмінюванні комунікаційними потоками між різними структурними підрозділами для забезпечення координації та відкритої взаємодії в комунікаційному середовищі організації. Ключовими напрямками для покращення гармонізації каналів комунікації в установі є:

- Покращення якісних характеристик інформаційних повідомлень, що проходять комунікаційними каналами, та визначення пріоритетності комунікаційних параметрів у діяльності, що позбавляє комунікаційний менеджмент надлишкової інформації у горизонтальних та вертикальних взаємодіях;
- Визнання управлінської діяльності і результативне використання комунікаційних даних в інституційних каналах, ефективна комунікаційна взаємодія між керівництвом та персоналом;
- Визнання динамічності комунікативного процесу та взаємодії комунікативних стимулів для передачі даних через комунікативні канали для самоорганізації між учасниками.

Під час управління комунікацією в Олександрійській районній державній адміністрації, можливі різні способи взаємозв'язку каналів комунікації, зображено нижче на рисунку.

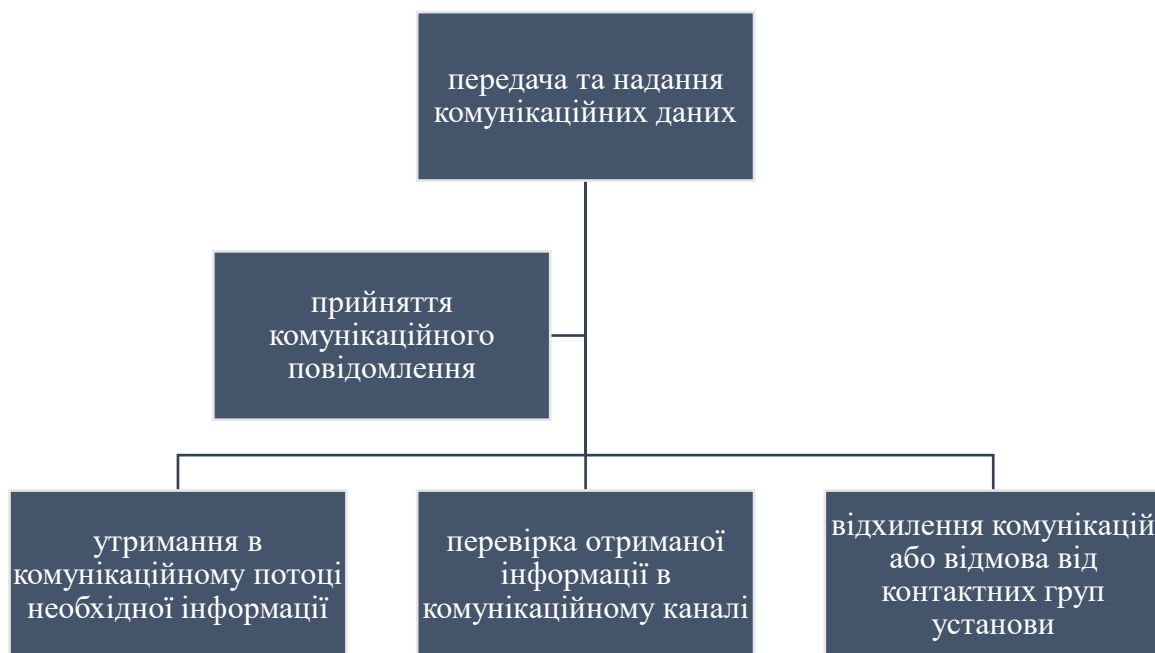


Рис.3.8. Способи взаємовідносин комунікаційних каналів

Джерело: [1, с.48]

Покращення каналів комунікації реалізуються відповідно до цілей комунікаційної програми та цільових параметрів адміністрації. При управлінні комунікацією в установі важливо розуміти канали комунікації організації.

Чітко визначені та конкретизовані види комунікації об'єднані спільною метою, мають відповідні канали зв'язку та забезпечують своєчасне, релевантне, зрозуміле та повне передавання комунікаційних повідомлень.

Цей потік комунікації призводить до утворення вертикальних, горизонтальних і поперечних зв'язків між усіма контактними групами та структурними підрозділами в організації.

Створення каналів управління комунікаціями за типом локальної мережі усуває багатоканальність і дублювання комунікаційних потоків, тобто надходження звітності з різних ієрархічних рівнів управління до

управлінського апарату організації-одержувача. Наразі використовують окремі канали комунікації, які поступово розвиваються (рис.3.9).

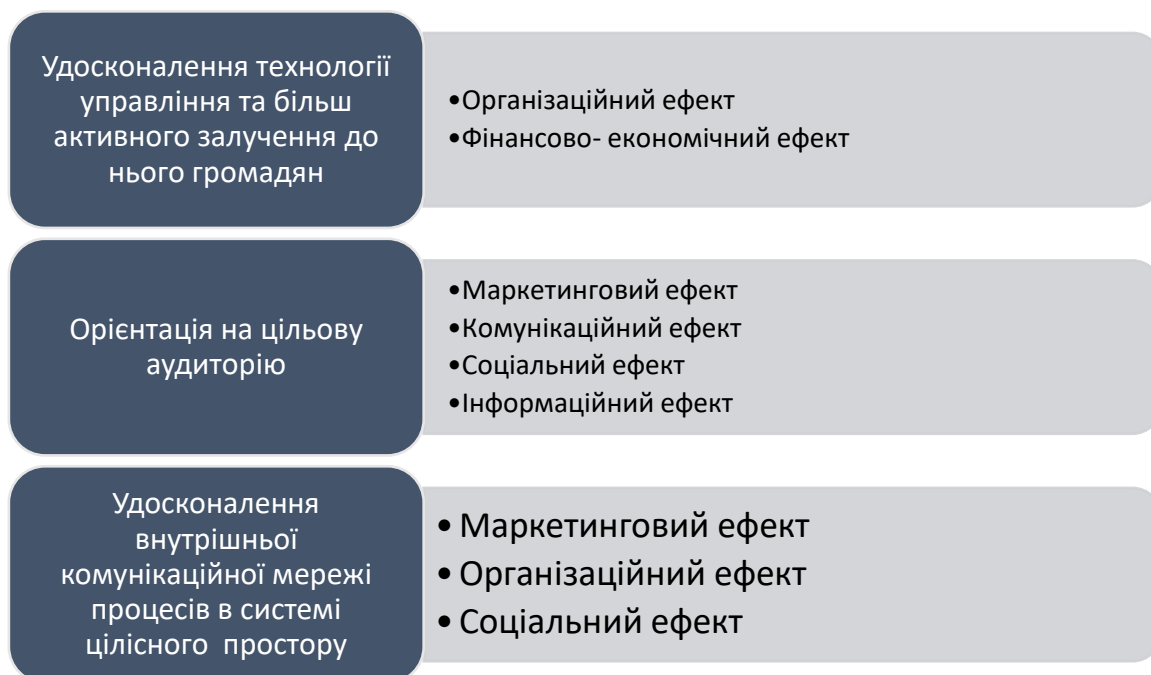


Рис.3.9. Вдосконалення комунікаційних каналів Олександрійської районної державної адміністрації

Джерело: [10. с.130]

Створення таких локальних мереж забезпечує передачу цінностей на відповідному рівні управління, якість вимог до управління та інтеграцію вертикальних, перехресних і горизонтальних взаємодій і каналів між усіма контактними групами та структурними підрозділами.

Спроби проаналізувати ефективність діяльності установи та використання каналів комунікації підказують низку шляхів їх покращення: 1. Усунення перепон, які розповсюджуються каналами комунікації та створюють дисбаланс при нестандартних варіаціях комунікаційних даних у діяльності організації. Тому необхідно створити систему діагностики комунікаційного середовища адміністрації на початковому етапі просування комунікаційного повідомлення з урахуванням усіх каналів комунікації. Це дозволить мінімізувати втрати часу в каналах комунікації; 2. Коли затримки в передачі повідомлень або переривання каналу зв'язку виникають через

напрямок потоку повідомлень, це становить ризик для параметрів якості і може призвести до зупинки каналу зв'язку в обох напрямках передачі повідомлень. Однак можна знайти способи подолати цю ситуацію і створити додатковий канал зв'язку в тій частині комунікаційного потоку, де виявлено "комунікаційний затор", або продовжити роботу старого каналу зв'язку.

Технологічні додатки, інформаційно-комунікаційні технології та дедалі ширше використання цифрових та аудіовізуальних платформ призводять до зростання кількості каналів комунікації. Це значить, що кількість комунікаційних програм, які розповсюджуються через комунікаційні канали та комунікаційні аудиторії, зростає. Таким чином, з одного боку, здійснюється покращення вибору каналів комунікації та контактних груп, а з іншого боку, збільшується вплив комунікації на контактну групу, тобто тиск на комунікаційне середовище організації, в якому встановлюються двосторонні відносини під час проходження інформації через канали комунікації. Гармонізація комунікаційних каналів призводить до структурного вирівнювання, що, в свою чергу, веде до більш ефективного управління комунікаціями в організації.

Ефективні сучасні комунікаційні організації у державній установі мають постійно розглядати всі комунікаційні зв'язки зверху донизу, оскільки комунікаційні навантаження та комунікаційні засоби й обладнання стають дедалі різноманітнішими, а загальна комунікаційна політика повинна постійно адаптуватися до мінливих умов та впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на комунікаційне середовище. Процес набуття комунікаційних навичок тривалий і продуктивний, тому продукти і технології потрібно постійно вдосконалювати, а також враховувати комунікаційну політику держустанови, згідно з якою комунікаційні інструменти можуть бути використані відповідно до навичок і здібностей співробітників адміністрації. На результативність комунікації впливає низка різних факторів та елементів, таких як поведінка персоналу в процесі комунікації, комунікаційна активність отримувачів освітніх послуг та комунікаційний шум. Як підсумок, гармонізація комунікаційних відносин між

організацією та громадянами ґрунтується на обміні інформацією, а обмін інформацією між апаратом управління та його структурними підрозділами є результатом визначення взаємних інтересів і відносин в управлінні комунікаціям

ВИСНОВКИ

Теоретичне опрацювання та розробка науково-методичних підходів та інструментарію підтримки організації діяльності органів місцевого самоврядування в інформаційній сфері Олександрійської районної державної адміністрації) дозволило зробити наступні висновки.

Зв'язки з громадськістю в системі публічного управління – це цілеспрямована взаємодія державних структур (організацій, об'єднань та установ) з громадянами та органами публічної влади, яку можна визначити як інформаційно-комунікаційну функцію органу публічної влади та управління, що здійснюється органом публічної влади. За допомогою неї можна оцінити ставлення громадськості до тих чи інших рішень і дій.

Сьогодні ми можемо спостерігати розвиток зв'язків з громадськістю в державних установах у таких напрямках: формування громадської думки та позитивного іміджу держави як у межах країни, так і за кордоном; активне висвітлення діяльності уряду та органів місцевого самоврядування; вплив на внутрішню політику (розвиток промисловості, фінансів, торгівлі та ін.) та міжнародні відносини.

Встановлено, що завданням створення адміністративної комунікаційної політики в Олександрійській районній державній адміністрації є забезпечення гнучкості, інноваційності, мобільності, універсальності, адаптивності та своєчасності комунікації.

Впродовж 5 років Олександрійська районна державна адміністрація опрацювала 3306 заяв, скарг та пропозицій, у тому числі: 3108 отримано поштою та 198 на особистому прийомі громадян працівниками відділу роботи із зверненнями громадян апарату райдержадміністрації. Результати аналізу звернень громадян років свідчать про те, що їх кількість скоротилась майже в

половину (51,4%), але робота з звернення громадян у Олександрійській державній є системною та результативною, проте потребує постійного вдосконалення.

Для вирішення, завдань стосовно роботи відділу інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю сформульовано напрями вдосконалення процесу управління комунікаціями в Олександрійській районній державній адміністрації та надано практичні рекомендації і пропозиції стосовно вдосконалення системи управління комунікаціями в установі. Це пришвидшить хід інформаційних потоків, зменшить інформаційний шум, дозволить уникнути повторювання управлінських функцій, полегшить комунікаційну адаптацію, підвищить компетентність персоналу та скоротить час, необхідний для прийняття необхідних стратегічних заходів.

Зважаючи на велику популярність, легку доступність інтернет ресурсів у суспільстві, запропоновано рекомендації стосовно їх використання як ефективного засобу інформаційно-комунікаційної діяльності органу місцевого самоврядування.

Таким чином, проведені дослідження показує, що інформаційно-комунікаційна діяльність в органах місцевого самоврядування сьогодні практично пов'язана із суспільно-політичною та економічною ситуацією в країні - переформуванням органів місцевого самоврядування, розширенням прав і свобод громадян, посиленням ролі громадянського суспільства та громадської думки. Потреби теперішнього суспільства вимагають від місцевої влади використовувати якомога більше загальнодоступних інформаційно-комунікаційних ресурсів, мати високий рівень комунікативних навичок персоналу та використовувати інтернет-ресурси для налагодженого та швидкого діалогу з можливістю зворотного зв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Н.О. Сутність зв'язків з громадськістю в системі публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток. 2018. № 1. С.10-31 С.26
2. Андрійчук Т. Принцип прозорості комунікації органів державної влади з населенням: понятійно-концептуальне бачення [Електронний ресурс] / Т. Андрійчук // Вісник Книжкової палати. – 2009. – № 4. – С. 48-51/
3. Байрачна Л.К. Засоби масової комунікації як інструмент легітимації державної влади [Електронний ресурс] / Л. К. Байрачна // Інформація і право. – 2015. – № 3. – С. 27-35.
4. Балук Н.Р. Комунікації у створенні персонального бренда [Електронний ресурс] / Н.Р. Балук, Л.М. Бук, О.М. Вовчанська, С.В. Скибінський // Підприємництво і торгівля. – 2018. – Вип. 23. – С. 111-119.
5. Барабанова Н.Р. «Теорія комунікації» в комплексі дисциплін для підготовки [Електронний ресурс] / Н.Р. Барабанова // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2010. – № 1. – С. 62-68.
6. Башук А.І. Інтернет-комунікації як важливий напрям зв'язків з громадськістю органів державної влади та місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / А.І. Башук // Інформаційне суспільство. – 2015. – Вип. 21. – С. 36-43.
7. Виконавча влада в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. Н.Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – с.128.
8. Денисюк С. Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. с.102.
9. Дубовик Т. В. Інтеграція Ітернет-маркетингових. Економічний часопис ХХІ. 2014. №11-12. С. 116-119.
10. Загорский В.С., Телешун С.О. Енциклопедія державного управління. Львівській регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Т. 8., 2013. – с. 334.

11. Заєць О.М. Теоретичні основи дослідження зв'язків з громадськістю як інструменту взаємодії політичних суб'єктів України. Молодий вчений. 2017. №12(52). с.130-132.
12. Закон України «Про місцеві державні адміністрації: Закон України» від 9 квітня 1999 року. № 586-XIV.
13. Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» від 23 вересня 1997 року № 539/97-ВР.
14. Зінченко А.Г. Еволюція і розвиток PR: теоретичні та методологічні основи. Укр. соціум. 2005. № 5–6. С. 164–169.
15. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2015. с.224.
16. Королько В.Г., Некрасова О.В. Зв'язки із громадськістю Наукові основи, методика, практика: підручник. – К.: Вид.дім «Києво-Могилянська академія», 2009.-831с.
17. Ладиченко В. Проблеми взаємодії держави і громадянського суспільства. Публічне право. 2016. № 4. С. 18 – 25.
18. Малик Я. До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Ефективність державного управління: Зб.наук.пр. – Вип. 43. 2015. С.295-361.
19. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
20. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL:<http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.
21. Павлюк К., Іголкін І. Особливості соціо-структурних взаємодій громадянського суспільства і держави в країнах західної Європи. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. Ірпінь. - 2011. Вип. 1. С. 418–428.

22. Романенко Є. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості: сутність та особливості її налагодження. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 2 (21). С.190-201.

23. Сайт Олександрійської державної районної адміністрації URL: <https://olex.kr-admin.gov.ua/>.

24. Сенча С.А. Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. Право та державне управління. 2020. № 1. Т.2. С.170-177

25. Терещенко Д.А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади : дис. ... канд наук з державного управління: 25.00.02 / Діна Акрамівна Терещенко; Харківський РІДУ. – Харків, 2009. – с.207

26. Халецький А. Зарубіжний досвід сприяння розвитку громадянського суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_11_12 (дата звернення: 15.03.2020).

