

Національна академія державного управління
при Президентіві України

*Кафедра державного управління
та менеджменту*

КОМУНІКАЦІЇ В ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ

Методичні рекомендації

Підп. до друку 24.02.2009.
Формат 60 x 84/16. Ум. друк. арк. 1,8. Обл.-вид. арк. 1,6.
Тираж 100 пр.

Видавець: Національна академія державного управління
при Президентіві України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.gov.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

Київ
2009

УДК 659.4(075.8)(076)

К63

*Схвалено Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентіві України
(протокол № 151/11-5 від 13 листопада 2008 р.)*

Укладач:

С. О. Борисевич, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри державного управління та менеджменту НАДУ.

Рецензенти:

В. В. Голубь, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та управління політичними процесами НАДУ;

Н. О. Алюшина, кандидат психологічних наук, докторант кафедри державного управління та менеджменту НАДУ.

Комунікації в державних інституціях : метод. реком. /
К63 уклад. С. О. Борисевич. - К. : НАДУ, 2009. - 32 с.

У методичних рекомендаціях для самостійної роботи з теми "Комунікації в державних інституціях" розкриті система публічних, міжвідомчих та внутрішніх відносин, пов'язаних із збиранням, зберіганням та розповсюдженням даних та інформації, необхідних для забезпечення ефективного державного управління згідно з вимогами сучасності (стандартами належного врядування). Вони мають принципово міждисциплінарний характер, охоплюють різні аспекти філософії, права, політології, комунікативної теорії, соціальної психології, державного управління та публічного менеджменту.

Призначені для слухачів НАДУ спеціалізації "Управління державними інституціями" за магістерською програмою із спеціальності "Державне управління".

УДК 659.4(075.8)(076)

© Борисевич С.О., укладання
© Національна академія державного
управління при Президентіві України, 2009

Навчальне видання

Комунікації в державних інституціях

Укладач
Борисевич Сергій Олександрович

Методичні рекомендації

Київ, НАДУ

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Редактор-коректор *В. Г. Шевельова*
Технічний редактор *Н. Ю. Копайгора*

32. Блек С. Паблик Рилейшнз. - М.: Сирин, 2002 - 201 с.
33. Дэвид А.Вэттен, Ким С.Камерон Развитие навыков менеджмента / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - 5-е изд. - СПб.: Издат. дом "Нева", 2004. - 672 с.
34. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - 864 с.
35. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других по их жестам. - СПб.: Издат. дом Гуттенберг, 2000. - 186 с.
36. Почепцов Г.Г. Паблик Рилейшнз для профессионалов. - М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2001. - 624 с.
37. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. - М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 2001 - 656 с.
38. Секреты ораторского мастерства / Пер. с англ. Е.А.Бакушева. - М.: ООО "Попурри", 2003. - 272 с.
39. Пятенко С.В. 9 основ менеджмента. - СПб.: Питер, 2004. - 608 с.
40. Єрмоленко А.М. Комунікативна практична філософія: Підручник. - К.: Лібра, 1999. - 488 с.
41. PR сегодня: новые подходы, исследования, международная практика. - М.: Консалтинг. группа "ИМИДЖ-Контакт"; ИН-ФРА-М, 2002. - С. 54-69.
42. Фаер С.А. Приемы, стратегии и тактики предвыборной борьбы: Секреты общественных отношений. "Ловушки" в конкурентной борьбе. Механизмы политической карьеры. - 2-е изд. - К.: Издат. Дом "Ин Юре", 2001. - 136 с.
59. Закон України про інформацію (з змінами та доповненнями) // Відом. Верховної Ради України. - 1992. - № 48. - Ст. 650.
60. Закон України про звернення громадян (з змінами та доповненнями) // Відом. Верховної Ради України. - 1996. - № 47.
61. Закон України про державну таємницю (з змінами та доповненнями) // Відом. Верховної Ради України. - 1994. - № 16.

ВСТУП

Мета розділу: розкрити теоретичні основи та принципи формування практичних умінь і навичок з налагодження ефективної публічної та внутрішньої комунікації в органах влади. Така спрямованість покликана сприяти:

- вдосконаленню інформаційно-комунікаційного менеджменту в організаціях та усвідомленню ролі й шляхів забезпечення належного організаційного інформаційного менеджменту як процесу збирання, збереження, опрацювання та розповсюдження інформації та комунікації як процесу двостороннього обміну знаннями (інформацією) у державному управлінні;
- становленню відкритої організаційної культури; ознайомленню слухачів із практикою в царині забезпечення відкритості та прозорості, залучення громадськості до процесів прийняття рішень;
- усвідомленню слухачами принципів ефективної комунікації, набуттю навичок планування комунікації як складової аналізу політики та стратегічного планування комунікації.

Після вивчення розділу слухачі повинні:

- володіти основами ефективного інформаційного та комунікаційного менеджменту, розуміти сучасні підходи та стандарти належного врядування у відповідній царині;
- знати світові стандарти - принципи та шляхи забезпечення прозорості та залучення громадськості до процесів прийняття рішень;
- бути обізнаними з нормами чинного законодавства України, що регламентують залучення громадськості до процесів прийняття рішень та інформаційний обмін між органами державної влади і громадськістю;
- належним чином готуватися до різних форм комунікації, враховуючи різноманітні фактори впливу, визнаючи сучасні професійні стандарти, орієнтуючись на аудиторію та чіткі стратегічні цілі;
- розрізняти та застосовувати основні комунікаційні стратегії;
- оцінювати відкритість та прозорість органів влади, в тому числі налагодження інформаційного менеджменту в організації та організаційну культуру.

Зміст розділу

1. Основи ефективної комунікації.
2. Планування комунікації.
3. Інформаційний менеджмент в організації та доступ до інформації
4. Організація консультування під час прийняття рішень органами влади.

Перелік питань для самостійного опрацювання слухачами

1. Які існують прийоми ефективного ділового спілкування?
2. Які особливості невербальної комунікації?
3. Що таке мова тіла?
4. Що Ви знаєте про історію зв'язків з громадськістю в бізнес-структурах та органах влади?
5. Яка відмінність між ідеєю та ідеологією?
6. Яким є перелік нормативно-правових актів щодо доступу до інформації, інформації з обмеженим доступом?
7. Який існує перелік нормативно-правових актів щодо консультацій з громадськістю?

Перелік проблемних питань

1. В чому полягає сутність комунікацій?
2. Яка відмінність між інформуванням та комунікацією?
3. Як формується зміна уявлень про комунікацію залежно від розвитку уявлень про належне управління?
4. В чому сутність стратегічного планування комунікації органами влади?
5. В чому відмінність пропаганди від об'єктивного поінформування?
6. В чому сутність вивчення організаційної культури та управління нею?
7. Що таке управління змінами?
8. Як Ви розумієте, що таке внутрішня відкритість, командна робота як сучасні вимоги до ефективного управління організацією?
9. Який існує вплив ключових чинників внутрішньої інформаційної політики на управління персоналом на державній службі?
10. В чому полягає апіорна відкритість інформації?
11. Яка відмінність консультації від інформування та активної участі?
12. Які існують критерії організації та оцінювання ефективного консультаційного процесу?

тики ОЕСР (Policy Brief) / Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби при Голов. упр. держ. служби України. - К.: ПП "Інтертехнологія" ТОВ, 2007. - 8 с.

14. Посібник щодо проведення публічних консультацій / Кол. авт. - Б.м.: ЦПД, 2004. - 69 с.

15. Посібник з розвитку громад: практичний poradnik для небайдужих / Кол. авт.: Л.О.Сльчева, І.М.Ібрагімова та ін. - К.: Вид-во ЛАТ&К, 2007. - 458 с.

16. *Бойдел Т.* Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя: Пер.с англ. - М.: ИНФРА-М; Премьер, 1995. - 204 с.

17. *Заболотная С.П.* В помощь работнику отдела кадров. - Д.: Баланс-клуб, 1999. - 293 с.

18. Кадрове діловодство: Метод. посіб. - Д.: Баланс-клуб, 1999. - 112 с.

19. *Колот А.М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 1998. - 224 с.

20. *Кредісов А.І. та ін.* Менеджмент для керівників. / А.І.Кредісов, Е.Г. Панченко, В.А.Кредісов. - К.: Знання, 1999. - 556 с.

21. *Макаренко М.В. Машкина О.М.* Производственный менеджмент. - М.: Норма, 1998. - 342 с.

22. *Плоткін Я. Пащенко І.* Виробничий менеджмент. - Л.: Світ, 1999. - 359 с.

23. *Рубан Г.С.* Работа с кадрами на производстве. - К.: Техника, 1990. - 124 с.

24. *Сацков Н.Л.* Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. - Донецьк: Сталкер, 1998. - 448 с.

25. *Хміль Ф.І.* Менеджмент: Підручник для вузів. - К.: Вища шк., 1995. - 351 с.

26. *Шегда А.В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. - К.: Знання, 1998. - 512 с.

27. *Щёкин Г.В.* Аттестация и резерв кадров. - К., 1991. - 264 с.

28. *Щёкин Г.В.* Теория и практика управления персоналом. - К.: МАУП, 1998. - 256 с.

29. *Щокін Г.В.* Теорія кадрової політики: Монографія. - К.: МАУП, 1997. - 176 с.

30. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. - К.: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. - 196 с.

31. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ.; Под ред. С.К.Мордовина. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2007. - 832 с.

3. *Ібрагімова І.М.* Забезпечення доступу до державної інформації // Вісн. УАДУ. - 2000. - № 2. - С. 27-34.

4. Модернізація державного управління: відкритість влади. Тематичний огляд політики ОЕСР (Policy Brief) / Центр сприяння інституційному розвитку держ. служби при Голов. упр. держ. служби України. - К.: ПП "Інтертехнологія" ТОВ, 2007. - 8 с. // www.center.gov.ua

5. Модернізація державного сектора: підзвітність та контроль. Тематичний огляд політики ОЕСР (Policy Brief) / Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби при Голов. упр. держ. служби України. - К.: ПП "Інтертехнологія" ТОВ, 2007. - 8 с. // www.center.gov.ua

6. Залучення громадян до процесу розробки політики: інформування, консультування та участь. Тематичний огляд політики ОЕСР (Policy Brief) / Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби при Голов. упр. держ. служби України. - К.: ПП "Інтертехнологія" ТОВ, 2007. - 8 с.

7. Україна. Оцінка Системи врядування. СІГМА, 2006 р. // www.center.gov.ua

8. Граждане как партнеры. Руководство ОЭСР по информированию, консультациям и активному участию общества в разработке политического курса / Марк Грамбергер: Пер. с англ. - М.: Изд-во "Весь мир", 2002. - 120 с.

9. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / Кол.авт.: Н.Р. Нижник, В.М.Олуйка. - Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2002. - С. 306-320

10. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку: Навч. посіб. / Кол.авт.: Нижник Н.Р., Дубенко С.Д., Плахотнюк Н.Г. та ін.; За заг. ред. Н.Р.Нижник. - К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2003 - С. 267-278.

11. *Ібрагімова І.М.* Консультації з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики: деякі аспекти нормативного врегулювання в Україні // Зб. наук. пр. НАДУ. - 2004. - Вип. 2. - С. 426-436.

12. *Ібрагімова І.М.* Консультування у процесі прийняття державних управлінських рішень // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. - Х.: Вид-во ХарІДУ "Магістр", 2004. - № 1 (19) - С. 106-117.

13. Залучення громадян до процесу розробки політики: інформування, консультування та участь. Тематичний огляд полі-

ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Поняття "*комунікація*" як науковий термін і галузь дослідження своїм другим народженням зобов'язане ХХ ст. Походить воно від лат. *communicatio* - повідомлення, передача, бесіда, розмова. Більше того, словники свідчать, що вивчення проблем комунікацій започатковано ще за часів Платона.

Комунікація - процес передачі інформації між суб'єктами соціальної сфери суспільства. Взагалі термін "комунікація" використовується багатьма соціальними, біологічними, технічними науками. Комунікація є опосередкованою і цілеспрямованою взаємодією суб'єктів. Професор Г.Г. Почепцов пропонує таке визначення: комунікація - процес свідомого прискорення обміну інформації.

Аурокомунікація - манера спілкування.

Поняття "*інформація*" (від лат. *informatio* - роз'яснення, виклад) має багато значень, з яких найбільш загальне - "відображене різноманіття". Таке визначення дає можливість розглядати інформаційні процеси, які проходять в технічних механізмах, живій і неживій природі, в суспільстві. Отже, за інформацію вважали і передачу ознак від клітини до клітини, і від організму до організму. У теорії інформації все різноманіття її форм поділяється на елементарну - інформацію, яка циркулює в неживій природі, біологічну - яка циркулює в живій природі (рослинний і тваринний світ), соціальну - яка осмислена людським суспільством (соціумом). *Інформація* - змістове відображення об'єктивних і суб'єктивних процесів, явищ і предметів Всесвіту, тобто всього того, що оточує нас і міститься всередині нас.

Об'єктивна інформація - хімічна, фізична, біологічна, економічна, правова, *суб'єктивна інформація* - соціальна, політична, психологічна, культурна тощо, *когнітивна* - (*пізнавальна*) *інформація* не має оцінних суджень. Як правило, це очевидні факти, події й явища. *Перцептивна інформація* - спілкування на чуттєвому рівні.

Джерелами інформації є будь-який об'єкт, де нагромаджуються повідомлення, що у подальшому використовуються суб'єктами інформаційних відносин та впливають на їх поведінку. До них належить: *Інтернет* як найбільш оперативне інформаційне джерело; *друковані видання* (перш за все наукові та аналітичні видання, основними ознаками яких є тематичність публікацій та вищий рівень висвітлення проблеми і вищий рівень авторів, а також регулярність виходу цих видань), які урізноманітнюють повідомлення з можливістю їх повторного використання і копіювання, а та-

кож дешевизна; *реклама; виставки та ярмарки; консалтинг* - забезпечення клієнта спеціалізованими знаннями, професійними навичками (потреба у ньому виникає тоді, коли суб'єкт не в змозі власними силами розв'язати проблему).

Поняття "знання" теж різнопланове. Воно означає володіння певною інформацією, бути поінформованим в певній галузі, інформацію з певної галузі людської культури. Знання - перевірений практикою результат пізнання дійсності та його правильне відображення в людській свідомості.

Комунікація - різновид взаємодії між певними суб'єктами (передавач, приймач) за посередництвом певного об'єкта (повідомлення). Вона передбачає як мінімум трьох учасників цього процесу: передавач - повідомлення - приймач.

Американський соціолог Л. Баркер визначає комунікацію як процес взаємопов'язаних елементів, що працюють разом, аби досягти необхідного результату чи мети. Це динаміка, яка не має кінця.

Комунікативна компетенція - коло повноважень суб'єкта (орган влади чи посадова особа) щодо здійснення комунікаційних зв'язків з іншими суб'єктами, а також коло питань, інформацією чи пізнаннями щодо яких володіє суб'єкт. **Комунікаційні навички** - вміння, отримане з досвідом щодо передачі чи отримання інформації.

Комунікація може відбуватися в реальному геометричному просторі та астрономічному часі або в багатовимірному віртуальному просторі і часі. З огляду на це можна запропонувати таку **типологію комунікацій**: *матеріальна* (транспортна, енергетична, епідеміологічна, міграційна); *економічна* (промислово-коопераційна, фінансово-банківська, маркетингова); *технічна* (пошта, телефон, телеграф, факс, радіо, телебачення, мобільний зв'язок, Інтернет, електронна пошта); *біологічна* (генетична, зоокомунікація, усна (аудіо) комунікація); *соціальна* (свідома імітація, діалог, управління); *психічна* (несвідома імітація, комунікація (індивід-індивід), комунікація (індивід-група), комунікація (індивід-суспільство), комунікація (держава-громадянське суспільство); політична (комунікація "держава-організація", комунікація "організація-організація", комунікація "держава-держава", комунікація "держава-група держав", комунікація "група держав-група держав").

Віддаючи належне міжособистісній та груповій комунікації, з точки зору інформаційно-комунікаційному менеджменту, зауважимо, що значно більшу вагу мають **масові комунікації** - процес обробки інформації, її передавання за допомогою преси, радіо, те-

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література

1. *Нижник Н.Р., Пашико Л.А., Олуйко В.М., Кіндзерський С.А.* Ділове спілкування у сфері державного управління: Монографія. - Хмельницький, 2005. - 193 с.

2. *Робінс, Стефан.П., ДеЧенцо, Девід А.* Основи менеджменту: Пер. з англ. А.Олійник та ін. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. - 671 с.

3. *Слісаренко І.Ю.* Паблік Рилейшнз у системі комунікації та управління. - К.: МАУП, 2001.

4. *Королько В.Г.* Основи паблік рилейшнз. - М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2002. - 528 с.

5. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / Кол.авт.: Н.Р. Нижник, В.М. Олуйко. - Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2002. - № 3. - С. 306-320.

6. *Ібрагімова І.М.* Зв'язки з громадськістю. Тренінгові матеріали. - К.: БФ Творч. Центр Каунтерпарт, 2004. - 109 с.

7. *Ібрагімова І.М.* Прозорість влади. Основні аспекти забезпечення інформаційної взаємодії державних органів з громадськістю. - К.: ПРООН, 2002 - 30 с.

8. *Ібрагімова І.М.* Зв'язки з громадськістю як індикатор ефективності державного управління та показник стану громадянського суспільства // Вісн. УАДУ. - 2003. - № 2. - С. 27-34.

9. *Ібрагімова І.М.* Питання іміджу в державному управлінні // Вісн. НАДУ. - 2003. - № 3. - С. 99-106.

10. *Ібрагімова І.М.* Паблік Рилейшнз та державне управління // Вісн. УАДУ. - 2002. - № 4. - С. 242-248.

11. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку: Навч. посіб. / Кол. авт.: Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, Н.Г. Плахотнюк та ін.; За заг. ред. Н.Р. Нижник. - К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2003 - С. 267-278.

12. *Робінс, Стефан.П., ДеЧенцо, Девід А.* Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін.. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. - 671 с.

Додаткова

1. *Ібрагімова І.М.* Публічна комунікація та комунікація в організації: вимоги ефективності сучасних систем управління // Зб. наук. пр. НАДУ. - 2005. - Вип. 1. - С. 479-486.

2. *Ібрагімова І.М.* Вибір влади - відкритість // Вісн. НАДУ. - 2005. - № 3. - С. 347 - 354.

слухання - комунікативний захід за участю зацікавлених представників широкого загалу громадськості та зацікавлених сторін, що передбачає обговорення, розгляд певного рішення (концепції, програми тощо). "**Круглий стіл**" - одна з форм суспільного обговорення ідей, питань, які стосуються широкого кола громадськості. **Консультаційні групи** складаються з представників громадськості, призначених органами державної влади для забезпечення широкого представництва різноманітних груп та організацій форуму для консультацій на постійній основі. Завдання групи мають бути чітко визначені та доведені до відома всіх зацікавлених сторін. **Письмові консультації** - процес надання порад або рекомендацій у письмовій формі на чітко визначену тему/питання. Письмові консультації розглядаються як підготовчий етап до моменту ухвалення рішення, для чого залучається якомога більше коло людей і громадських організацій. **Інтернет-конференція** - процес інтерактивного обговорення в мережі Інтернет певного питання/проблеми. Інтернет-конференції можуть проводитись із залученням широкого загалу або передбачити залучення певного кола зацікавлених сторін.

Вивчення громадської думки здійснюється шляхом: проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи); проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп; опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій; проведення аналізу цільової інформації, що надходить до спеціальних скриньок.

Опитування громадської думки - процес, коли ставлять певній цільовій групі набір попередньо перевірених запитань. Метод використовують для збирання фактичної інформації щодо ставлення громадян до певної проблеми. Результати опитування використовують для визначення та оцінки державних послуг. Опитування можуть проводитися по телефону, під час особистих зустрічей та поштою.

лебачення, а також спілкування людей як членів "маси", яке здійснюється за допомогою технічних засобів комунікації. Матеріальним підґрунтям соціальної комунікації є **комунікаційні канали**, тобто засоби цілеспрямованої передачі інформації в процесі комунікаційної діяльності.

Комунікаційний канал сприяє створенню (кодуванню), передачі і прийому (сприйняттю) інформації. На перших етапах людство використовувало природні засоби для передачі змістових повідомлень двома каналами: **невербальним** (несловесним) і **вербальним** (словесним).

Невербальний канал комунікації завдяки використанню міміки, жестів, рухів, інтонацій дає змогу дуже добре передавати емоції людей. У міжособистісних та групових комунікаціях роль невербального каналу важко переоцінити, оскільки до 70% інформації передається не словами, а саме мімікою, жестами, рухами, паузою, інтонацією тощо. Невербальний канал є найбільш правдивий, оскільки невербальні реакції генеруються на рівні півсвідомості правою півкулею мозку, а словесні вислови контролюються лівою півкулею мозку ("абстрактно мислячою"). Тому зрозуміло, що словом керувати легше, ніж емоціями. Детектори брехні якраз і знімають невербальну інформацію.

Вербальний канал комунікації теж належить до природних комунікаційних каналів, який ґрунтується на мовних здібностях людини і реалізується через передачу мовних повідомлень (текстів) в усній чи письмовій формі.

Природна мова, будучи фундаментальним блоком соціальної пам'яті, відрізняється від мовлення, яке є матеріалізацією результатів мислення за допомогою мови, що зберігається в індивідуальній пам'яті і використовується людиною в процесі комунікацій. У своїй сукупності мова і мовлення виконують комунікаційну, прикладну функції та функцію мислення, завдяки чому вони є засобами і предметами мислення.

ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. Велике значення для розробки та реалізації стратегії має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводжен-

ня стратегічного управління. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві або в разі нехтування ним заважає їм.

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється в блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Система соціально-психологічного супроводження покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління як системи комунікацій. Вплив цих чинників створює умови для краху або гіршого пристосування підприємства до змін.

Поточні або оперативні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їх досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов. На цій підставі можна стверджувати, що мають існувати ретельно опрацьовані поточні, оперативно-тактичні плани *комунікативної поведінки і зв'язків* і бюджету, без яких неможливий розвиток підприємства та здійснення будь-яких їх планів.

Так, виробнича програма підприємства далі конкретизується в календарних планах *комунікативної поведінки і зв'язків* (півріччя, квартал, місяць), у яких детально розраховуються цілі та завдання, поставлені в стратегічному плані. Календарні плани виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їх використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У

мади; **інформувати** громадян про досягнення в діяльності органів державної влади, а також майбутні заходи.

Види консультацій:

Інформування - односторонні зв'язки, в межах яких виробляють і надають громадянам інформацію, якою в подальшому можна користуватися.

Консультація - двосторонні відносини, під час яких відбувається зворотний зв'язок між громадянами та державними органами. Передбачає попереднє визначення державними органами питань, щодо якого громадянам запропоновано висловити свою думку.

Активна участь - стосунки, що базуються на "партнерстві" між державними органами та громадянами, в яких громадян залучено до процесу опрацювання політики. Найбільш сучасний спосіб зміцнення стосунків - "уряд - громадськість". Уряд у таких стосунках визнає та підтримує власну незалежну роль громадянського суспільства.

Публічне громадське обговорення передбачає організацію та проведення конференцій, семінарів, форумів, громадських слухань, круглих столів, зборів, зустрічей з громадськістю, громадських приймалень, а також інтерактивного спілкування в інших сучасних формах.

Конференція, семінар. Конференція - велике засідання тривалістю один чи кілька днів, присвячене одному ключовому питанню або темі, поділеними на вузькі питання. **Семінар** - форма групової роботи за активної участі запрошених, мета якої - обмін інформацією з певної теми. Процеси планування та проведення конференцій і семінарів досить схожі між собою. Єдина різниця - тривалість обговорення, а отже, кількість проблем/питань, винесених для дискусії. Якщо на конференції учасників залучено до обговорення комплексної проблеми (яку оцінюють з погляду правових, інституційних та організаційних аспектів), то на семінарі тему дискусії сформульовано вужче. Заходи мають досить обмежені результати (і більше спрямовані на інформування про певну проблему, аніж на вироблення спільного рішення (варіантів).

Громадські форуми (слухання) - широке обговорення групами інтересів та представниками громадянського суспільства певної сфери політики. Громадський форум є певною рамкою для спільного обговорення й опрацювання визначеного питання та забезпечення інтересів широкого кола громадськості. Основне завдання форуму - сформулювати компетентне громадське судження шляхом розвитку і стимулювання певного типу дискусії. **Публічні**

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ВЛАДИ

Організація консультування з громадськістю

1.1. Методика з якості процесу (МП) визначає порядок проведення консультацій з громадськістю з питань діяльності Головного управління державної служби України.

1.2. Відповідальний за процес - Начальник Головдержслужби, виконавець процесу - відділ протоколу та консультацій з громадськістю управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи із залученням інших структурних підрозділів Головдержслужби України та територіальні органи Головдержслужби України.

1.3. Відповідальність за актуалізацію МП покладається на начальника відділу протоколу та консультацій з громадськістю управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи із залученням інших структурних підрозділів Головдержслужби та територіальні органи Головдержслужби України.

Інструкція

"Проведення консультацій з громадськістю"

Публічні консультації - стратегія, опрацьована для залучення широкої громадськості та формування суспільної довіри до політики уряду.

Це процес комунікацій між органами державної влади та громадянами (зацікавленими сторонами), за допомогою якого обидві сторони стають поінформованими про різні перспективи та пропозиції урядової політики та які надають можливість громадянам впливати на зміст рішень. **Зазвичай на обговорення виносяться політичне рішення.**

Консультації передбачають комплексний розгляд різних поглядів усіх зацікавлених сторін і відсутність заздалегідь чітко визначеного результату.

Цілі проведення консультацій:

Залучати громадян до процесу планування для визначення цілей держав; **інформувати** громадянське суспільство про можливість участі громадян у процесі ухвалення державних рішень; **підтримувати** зв'язок з громадськістю для оцінювання впливу заходів, які проводять органи державної влади, на рівень життя гро-

календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, виконання окремих робіт зі спорудження нових підприємств, тобто зв'язок з планами науково-технічного та організаційного розвитку.

Існує ряд причин, які зумовлюють необхідність стратегічного планування комунікацій. По-перше, значне посилення боротьби за ринок товарів чи послуг, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. По-друге, категорія "масова споживча аудиторія" вже давно залишилася у минулому. Натомість існують певні громадські кола, які мірою прихильності до діяльності організації та її послуг визначають загальне ставлення суспільства до неї. А споживачі в придбанні товарів і послуг все більше керуються такими психологічними аспектами, як "стиль життя" та "цінності". По-третє, інформація є ключовим елементом прогресу - фундаментом "інформаційного суспільства", на порозі якого перебуває цивілізований світ. Вміння спілкуватися з цільовою аудиторією, встановлювати з нею двосторонній інформаційний зв'язок є проявом прогресивного розвитку організації.

Стратегічне управління комунікаціями передбачає розробку стратегії для досягнення комунікаційних цілей з урахуванням ринкових вимог та його можливостей. Процес розробки даної стратегії передбачає врахування ключових компонентів, що впливають на політику маркетингових комунікацій та визначають її (конкурентна позиція організації; відносини зі споживачами, громадськістю, держструктурами; цілі, напрям, часовий масштаб, інструменти та ресурси здійснення стратегії; зиски від впровадження запланованого).

Вибір стратегії - досить важливий компонент, оскільки він визначає всі інші дії, насамперед тактичні. Тому доцільно звертати увагу на всі можливі види стратегій, а не обмежуватися однією. Завжди існує кілька стратегій, за допомогою яких можна досягти виконання намічених планів. Вибір залежить від спеціалізації організації, її ресурсів, компетенції співробітників тощо. Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює кілька етапів:

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування, яке полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть досить повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Особливо важливою при цьому є необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Визначення місії і цілей комунікацій. **Місія** - це чітко виражена причина формування комунікативних зв'язків. Формування, усвідомлення та проголошення місії комунікативних зв'язків є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного і соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків, споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Суть його полягає в дослідженні представлених факторів. Важливо послуговуватися методикою, яка дала б змогу кількісно оцінити вплив кожного із них. Наприклад, силу впливу факторів можна оцінювати за стобальною системою. Максимальні величини балів щодо кожної з груп факторів можуть становити: економічних - 20 балів; політичних - 10; ринкових - 23; соціальних - 8; технічних і технологічних - 12 тощо. Окремо можна оцінювати їх позитивний або негативний вплив. На основі отриманих даних можна виводити інтегральну оцінку комунікативних зв'язків.

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня працівників організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства. В процесі оцінювання й аналізу факторів внутрішнього середовища організації важливою є оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі проведення необхідних заходів, що забезпечують формування стратегій. Це потребує підготовленої методичної бази для комунікативних зв'язків, кваліфікованих кадрів, належного технічного забезпечення.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можли-

(наприклад документальний та інформаційний), а також тому, що, як правило, менеджмент трактується як синонім "управління" і не завжди враховуються його специфічні особливості. Крім того, мода на використання іноземних термінів заважає коректному розумінню поняття "інформаційний менеджмент".

Завдання та цілі інформаційного менеджменту

Концепція ІМ об'єднує такі підходи: *економічний*, що розглядає питання залучення нової документованої інформації із урахуванням корисності та фінансових витрат; *аналітичний*, що базується на аналізі потреб користувачів щодо інформації та комунікації; *організаційний*, що розглядає вплив інформаційних технологій на організаційні аспекти; *системний*, що розглядає обробку інформації в організації, приділяючи особливу увагу оптимізації комунікаційних каналів, інформації, матеріальних коштів та інших витрат й методів роботи.

ІМ в організації виконує стратегічні, оперативні та адміністративні завдання. До стратегічних завдань відносять: створення інформаційної інфраструктури організації та управління інформаційними технологіями. Оперативні та адміністративні завдання мають більш вузький та підпорядкований характер.

Отже, ми живемо в час всебічного розвитку навколишнього світу. В зв'язку з цим з кожним днем збільшується кількість інформації стосовно найрізноманітніших сфер суспільного життя, тобто розширюється інформаційна сфера. А оскільки жодна з організацій, підприємств, фірм не може бути інформаційно ізольованою, то дуже важливим є питання отримання якісної та корисної інформації, яка забезпечувала б оптимальність процесу управління.

Інформаційний менеджмент з'явився як частина теорії менеджменту приблизно на межі ХХ-ХХІ ст. Він становить якісно нову інформаційну концепцію, яка дала поштовх розвитку нової індустрії в сфері управління. Ця концепція пов'язана з тим, що водночас із традиційними важелями управління з'являється ще один - управління бізнесом за допомогою інформаційних технологій.

Інформаційна система - сукупність видів діяльності, що забезпечує збирання, передачу, зберігання, відбір, обробку, видачу та подання інформації на запит управління. **Завданням інформаційної системи** є забезпечення достатньої кількості правильних та докладних даних у потрібний час для підготовки рішення. **Інформаційний процес** - технологічна основа управлінської інформаційної системи.

Перед керуючим органом постають завдання отримання інформації, її переробки, а також генерування й передачі нової похідної інформації у вигляді керівних впливів. Такі впливи здійснюються в оперативному й стратегічному аспектах і ґрунтуються на раніше отриманих даних, від правдивості й повноти яких багато в чому залежить успішне вирішення багатьох завдань управління.

Прийняття будь-якого рішення вимагає оперативної обробки значних масивів інформації; компетентність керівника вже залежить не стільки від досвіду, отриманого в минулому, скільки від володіння достатньою кількістю актуальної для даної ситуації інформації та вміння зробити корисні висновки. Розв'язанням цієї проблеми займається відповідний підрозділ менеджменту, а саме інформаційний менеджмент.

Поняття інформаційного менеджменту

У загальному розумінні менеджмент - це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей. Водночас менеджмент (відповідним терміном в українській мові є "управління") означає функцію - особливий вид діяльності, спрямованої на ефективне керівництво людьми в різноманітних організаціях, а також певну сферу людського знання, яке допомагає реалізовувати цю функцію. В більш конкретному розумінні менеджмент - це управління в соціально-економічних системах: сукупність сучасних принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та збільшення прибутку.

Інформація (від лат. *informatio* - роз'яснення) із самого початку означала відомості, передані людьми усним, письмовим або іншим способом (за допомогою умовних сигналів, технічних засобів тощо), а десь із середини ХХ ст. стала загальнонауковим поняттям, що поєднує в собі обмін відомостями між людьми, людиною й автоматом, автоматом і автоматом. Найбільш вираженою властивістю для інформації є здатність вносити зміни. Практична цінність інформації залежить від того, яку роль вона відіграє в прийнятті рішення, а також від уміння її використати. Сама по собі вона нічого не варта.

В науці про управління, на жаль, поки що не існує однозначного розуміння такого поняття, як *інформаційний менеджмент* (ІМ), тому, що різні види менеджменту тісно пов'язані між собою

вих для організації варіантів стратегічних планів комунікативних зв'язків, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Еман 8. Вибір оптимальної стратегії є найважливішим етапом стратегічного планування. Він полягає у виборі оптимальної стратегії комунікативної діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, залежність від фактора часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Еман 9. Оцінювання стратегії полягає в з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії комунікативних зв'язків, з другого боку - достовірність аналізу вихідної інформації.

Кінцевим результатом стратегічного планування комунікативних зв'язків, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації. Стратегічне планування комунікативних зв'язків визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективно оперативне (поточне) планування.

Громадська думка - це такий стан реальної свідомості мас, що виникає як реакція на актуальні, соціально значущі явища та процеси, а також виражає активну позицію громадян з приводу цього. *Громадська думка завжди суб'єктивна.* Існує громадська думка молоді, студентства, робітників і т. ін. Тому необхідно виділяти і вивчати думку конкретних соціальних груп з їх розбіжностями й особливостями. У процесі свого становлення громадська думка проходить кілька етапів: *виникнення, формування та функціонування.* В процесі демократизації суспільного життя в Україні зростає роль суспільної, громадської думки. **Суспільна, громадська думка** - своєрідний спосіб існування суспільної свідомості у вигляді неофіційної масової свідомості якоїсь соціальної групи людей, пов'язаних спільністю інтересів, у яких фіксується їх ставлення до подій або явищ суспільного життя, до діяльності політичних партій, установ і особистостей. Суспільна думка виражається у формі рекомендацій і вимог, а також проявляється в схва-

ленні або засудженні дій тих чи інших соціальних інститутів, вчинків окремої людини або якоїсь групи людей. *Суспільна думка складається в результаті цілеспрямованого впливу на маси політичних організацій, установ і стихійно - на основі практичного життєвого досвіду, традицій, звичаїв тощо.*

Важливо, що суспільна думка може висловлюватись, функціонувати нібито на двох рівнях: на рівні словесному (вербальна поведінка), коли якась оцінка зовнішньо сприймається більшістю, великими масами, але не веде до конкретних дій, і на рівні діловитості. Це реальна поведінка, коли соціальні групи діють відповідно до усвідомленої оцінки. Очевидно, перехід суспільної думки від відображення до реалізації пов'язаний з процесом її об'єктивності в системі соціальних норм, соціального регулювання і контролю. В такому процесі і виникає зв'язок суспільної думки і суспільних відносин, які мають нормативи і оцінки. Суспільна думка стає елементом суспільних відносин.

Організація - це місце, де люди будують відносини і взаємодіють. *Тому в кожній формальній організації існує складне переплетення неформальних груп і організацій, що утворилися без втручання керівництва.* Ці неформальні об'єднання часто впливають на якість діяльності й організаційну ефективність. Незважаючи на те, що неформальні організації створені не з волі керівництва, вони є фактором, з яким повинен рахуватися кожен керівник, тому що такі організації і інші групи можуть впливати на поведінку окремих особистостей і на виробничу діяльність співробітників. Крім того, як би добре керівник не виконував свої функції, неможливо визначити, які дії і відносини будуть потрібні для досягнення цілей організації. Керівникові і підлеглому нерідко доводиться взаємодіяти з людьми, що перебувають за межами даної організації і з підрозділами поза їх субординацією. Люди не зможуть успішно виконувати свої завдання, якщо вони не досягнуть належної взаємодії окремих осіб і груп, від яких залежить їхня діяльність. Для того щоб впоратися з такими ситуаціями, менеджер зобов'язаний розуміти, яку роль у конкретній ситуації відіграє та чи інша група і яке місце в ній займає процес керівництва. Однією з необхідних умов ефективності керування є й уміння працювати в малих групах, таких як різні комітети або комісії, створені самими керівниками, і уміння будувати взаємини зі своїми безпосередніми підлеглими.

ганізовані спільноти з прогресивними системами цінностей, продуктивною діяльністю, що здатні забезпечити умови становлення особистості, яка компетентно вирішує як власні професійні проблеми, так і відрізняється громадянською поведінкою. **Культура управління** - це сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і стосуються різною мірою всіх аспектів людської діяльності, це важлива сфера впливу на свідомість, вчинки підлеглих, їх помисли і бажання, водночас вона один з вирішальних факторів успіху в управлінні.

Організаційна поведінка працівників психологічно виявляється насамперед у їхньому ставленні до організації, в якій вони працюють. Вона, як правило, персоніфікована, оскільки "переноситься" на конкретних представників організаційного керівництва. Саме ставлення вищої адміністрації до своїх працівників є вихідною причиною тієї чи іншої поведінки. Звідси випливає основний управлінський закон - як керівництво ставиться до працюючих, так і працівники ставляться до організації.

Формування організаційної культури - це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Формуючи у персоналу організації в межах організаційної культури визначені установки, систему цінностей або "модель світу", можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку. Однак при цьому завжди необхідно враховувати стихійно сформовану в даній організації корпоративну культуру. Нерідко в бізнесовому середовищі керівники намагаються сформувати філософію свого підприємства, де декларують прогресивні цінності, норми, і одержують результати, які не відповідають їх бажанням і застосованим ресурсам.

Таким чином, керівник своїми діями може, змінюючи організаційну поведінку, змінювати цим самим організаційну культуру. При цьому слід зазначити, що зміни в організаційній поведінці можуть привести до змін в організаційній культурі і навпаки.

Принципи інформаційного менеджменту в організації

У сучасних умовах світового соціально-економічного розвитку особливо важливою сферою стало інформаційне забезпечення процесу управління, яке полягає в збиранні й переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Він дає змогу виявити і зіставити індивідуальні думки. Метод поділяється на чотири етапи: *перший* - індивідуальна робота (10-15 хв). Кожний член підгрупи письмово формулює свою відповідь. Відбувається мовчазний пошук своїх ідей та їх обміркування; *другий* - керівник просить кожного учасника дати свою відповідь. Так триває доти, поки всі пропозиції будуть зафіксовані. Розмови допускаються лише між керівником і членами групи. На цьому етапі важлива гласність і відсутність оцінок; *третій* - кожний учасник може запропонувати уточнення, зміну формулювання, уникаючи при цьому будь-яких оцінок. У процесі такого обговорення може виникнути дискусія і група дійде висновку, що деякі показники доцільно виключити або об'єднати. На цьому етапі важливий високий темп роботи і реалізації мети (відокремити ідеї від авторів, увагу членів групи зосередити на уточненні ідей, а не на їх оцінці). Якщо є значне дублювання і відсутнє однозначне розуміння змісту ідеї з боку членів групи, наступний етап може виявитися непродуктивним; *четвертий* - ранжування ідей, яке триває доти, поки не будуть пронумеровані всі картки. Після цього підраховують голоси і результати заносять у таблицю. Робота на цьому етапі дає змогу учасникам висловити своє ставлення до кожного заходу. Метод дає змогу уникнути конфліктів.

Груповий метод прийняття рішень полягає у переході від індивідуального рішення керівника до колективного, яке відображає точку зору колективу у цілому. Групи, в яких добре розвинуті взаємодія і взаєморозуміння, успішніше уникають помилок і невдач у роботі. Спільна діяльність щодо вироблення рішень створює морально-психологічний клімат у колективі.

В останні роки зростає інтерес до вивчення **організаційної культури**. Досвід свідчить, що організаційна культура впливає на успішність діючої організації (процвітаючі організації відзначаються високим рівнем культури) та має важливі наслідки: визначає поведінку й рівень компетентності членів організації в багатьох соціальних ситуаціях. Зараз чимало суспільних груп формують свою культуру з "чистого аркуша", намагаючись задати нові виміри стосункам між організацією та людиною. *Нова організаційна культура являє собою недостатньо досліджений та усвідомлюваний об'єкт управління, особливо в аспекті впливів на формування орієнтацій, соціальної поведінки суб'єктів взаємодії.* Для українського суспільства важливо вирішити питання, як у новій соціокультурній ситуації перетворити професійні середовища на високоор-

Під **неформальними зв'язками** розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу. Неформальні зв'язки забезпечують певну інформаційну надмірність, потрібну в усіх елементах системи для досягнення її гнучкості. Проте слід враховувати, що основну частину завдань організації потрібно розв'язувати на основі офіційних зв'язків і відносин. Переважання формальних комунікацій в системі зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість. Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання таких завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і спрямування на ринок нових типів виробів.

Соціальна діагностика - це методологічний інструмент, який дає управлінським органам необхідні знання, на підставі яких розробляються різні соціальні прогнози і проекти, вивчається суспільна думка і морально-психологічний клімат у суспільстві. Вона відіграє важливу роль у формуванні і розвитку технологій як соціальної роботи, а також всіх сфер соціального життя. **Соціальна діагностика** - комплексний процес дослідження соціального явища з метою виявлення, розпізнавання і вивчення причинно-наслідкових зв'язків і відносин, які характеризують стан і тенденції подальшого розвитку.

Прийняті на підставі соціальної діагностики рішення і рекомендації реалізуються через процедури технологій соціальної роботи. Однією з цих процедур є соціальна профілактика - це науково обґрунтовані і вчасно запроваджені дії, спрямовані на попередження можливих фізичних, психологічних і соціокультурних колізій в окремих індивідів і груп ризику; збереження, підтримка і захист нормального рівня життя та здоров'я людей; сприяння їм у досягненні намічених цілей і розкриття їх внутрішніх потенціалів. Профілактичні заходи важливі в усіх сферах життєдіяльності людей. Профілактика є одним з основних і перспективних напрямів діяльності в соціальній роботі. Життя переконує, що легше, з більш меншими витратами для суспільства і особи не допустити можливих відхилень у діях і поведінці соціального об'єкта, ніж потім боротися з уже з існуючими проявами негативних наслідків.

Отже, проаналізувавши викладане вище, можна зазначити, що **соціальна діагностика** - це: 1) діяльність з розпізнавання та аналізу соціальних патологій і проблем; 2) процес такого аналізу з

формулюванням висновків про предмет, що вивчається; 3) галузь соціальних наук про методи одержання таких знань. *Соціальна діагностика належить до найзагальніших комплексних соціальних технологій, що використовуються на всіх етапах соціальної роботи і соціального обслуговування.*

Таким чином, можна зробити висновок про те, що вибір діагностичного інструментарію перш за все зумовлений такими чинниками, як напрям соціальної роботи (*соціальна профілактика, соціальна реабілітація, допомога у працевлаштуванні, соціальне обслуговування тощо*), типологією клієнта та видом діагностики. Комплексне врахування цих чинників у процесі діагностування забезпечує об'єктивність і валідність його результатів та добір оптимальних технологій для подальшої соціальної роботи з клієнтом чи групою.

У вітчизняній науковій літературі з державного управління останніми роками жваво обговорюється питання про **необхідність формування нової парадигми державного управління** й розроблення на її засадах нової управлінської моделі (парадигмальної моделі), адекватної викликам сьогодення. Так, у 2001 р. чинний на той час Секретар Ради національної безпеки і оборони України, экс-прем'єр-міністр Є.К. Марчук у книзі "Україна: нова парадигма прогресу" висловився за необхідність розроблення "нової парадигми прискореного розвитку" країни, оскільки "проблема виходу нашої держави із системної кризи з використанням традиційних підходів індустріальної епохи рішення не має". На необхідність пошуку нової парадигми державного управління як завдання цивілізаційного масштабу вказують Н.Р. Нижник, Г.І. Леліков і О.Д. Крупчан. Н.Р. Нижник та її колеги *пропонують використати для оптимізації діяльності системи державного управління евристичний потенціал синергетичної парадигми як сучасного варіанта більш загальної еволюційної парадигми.*

Ю.П. Шаров порушує питання про зміст "нової парадигми суспільного управління", яка, на його думку, має базуватися на визнанні таких пріоритетів, як орієнтація на клієнта - споживача управлінських і громадських послуг, підвищення гнучкості управління, його готовності до змін, упровадження ринкових методів, досягнень та **інструментів менеджменту й маркетингу**, підприємницьких підходів з метою підвищення результативності та ефективності управління, втілення нової організаційної культури суспільного управління, досягнення раціонального балансу політичних та адміністративних факторів управління.

тексті цієї моделі органи державної влади можуть одержати додаткові важелі для підтримки хиткої рівноваги, забезпечити себе від неочікуваних і небажаних змін, а організації громадянського суспільства - отримати вкрай необхідну для них інституційну можливість не тільки артикулювати суспільні інтереси, але і брати участь у їх практичній реалізації.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДОСТУП ДО ІНФОРМАЦІЇ

Людський фактор змусив у межах теорії рішень виділити теорію поведінки прийняття рішень. Сьогодні йому надається величезне значення, зокрема підтримці солідарності і активності прошарку управлінців, учених, інженерів, робітників.

Особливості прийняття рішень у групі

Метод "мозкового штурму" - напівструктурована творча діяльність групи, яка найбільш часто використовується на спеціальних ділових зборах з метою віднайдення нових ідей для інновацій чи покращення бізнесових процесів. Члени групи стимулюються до пропозицій ідей з проблематики, яка може бути вирішена шляхом генерування більшої кількості ідей, навіть якщо вони будуть не завжди придатними альтернативами. Його ідея полягає у тому, що члени групи можуть досягати більш високого рівня (сенергії - самоорганізації) творчості, ніж сума учасників окремо (є їй протилежна точка зору). Це оперативний шлях вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності для висловлення найбільшої кількості варіантів її вирішення, навіть і найбільш фантастичних.

Метод Делфі - багатотурова процедура анкетування. Перший тур проводиться без аргументації. Експертам, які не знайомі між собою, задають запитання, пов'язані з вирішенням проблеми. Думка меншості експертів доводиться до більшості. Більшість повинна або погодитися з цим рішенням, або його спростувати. Якщо більшість не погоджується з рішенням, то її аргументи передаються меншості і нею аналізуються. Цей процес повторюється доти, поки експерти не дійдуть до загальної думки. Група, яка бере участь у цьому методі, поділяється на підгрупи (5-10 осіб). Цей метод використовується для досягнення найвищої ефективності.

суспільства, інтересів громади стосовно держави та її інтересів. Саме цією обставиною визначається об'єктивно наявна здатність українського суспільства до компромісів, переважання моральних чинників над чинниками суто правовими і раціональними. Українське суспільство ніколи не розчинялося в державі, як це було в Росії, *оскільки вбачало в державі зовнішню силу, що протистоїть громаді в цілому*, а не лише деяким соціальним strатам.

2. Конкуренція альтернативних політичних сил, жодна з яких не здатна домогтися монопольного становища, може, за умови її позитивної спрямованості, стати двигуном соціального поступу, підштовхнути урядовців, владні позиції яких об'єктивно не є непохитними, до посилення зв'язків з організованою громадськістю.

3. Громадянське суспільство в Україні, розвиток якого ще далекий від завершення, вже має достатню спроможність виступити свідомим гравцем на державно-управлінському полі. В усякому разі, жодна політична сила, жоден впливовий політик не в змозі сьогодні ігнорувати потенційні можливості громадськості впливати на владу.

Однак є в Україні й чинники, що заважають утвердженню нової моделі державного управління. Значною мірою вони пов'язані із зазначеними перевагами або віддзеркалюють їх.

1. Історична традиція, що спрямована на досягнення суспільного консенсусу, беззаперечно, існує, але існує як потенціальна можливість, а не фактична даність. Її втілення в реальне життя потребує свідомих зусиль і держави, і суспільства, їх спільної цілеспрямованої діяльності. Наскільки досяжною є така діяльність, передбачити досить важко.

2. Владна конкуренція альтернативних політичних сил в Україні відбувається не завжди в цивілізований, прийнятний в демократичних країнах, спосіб. Наслідком наджорсткої боротьби може стати руйнування того двигуна соціального поступу, про який ішлося раніше.

3. Остаточна несформованість громадянського суспільства, значна залежність громадських інститутів від зовнішнього впливу не дає змоги досить точно передбачити поведінку його найважливіших акторів у ситуації, що постійно змінюється.

В остаточному підсумку зазначимо, що утвердження нової, орієнтованої на діалог із громадськістю моделі державного управління є цілком імовірним за умови свідомої співпраці державних інституцій і організацій громадянського суспільства. Саме в кон-

Однак такі питання, як конкретний зміст нової моделі, її парадигмальні засади, шляхи та методи впровадження в життя напрацьованих на її основі рекомендацій, ще не стали предметом професійного наукового дискурсу. В багатьох випадках пропонується "покращання" моделей, що існують, а не їх принциповий перегляд, "модернізація" чинних підходів до державного управління, а не "зміна парадигм" чи "парадигмальний зсув" у класичному розумінні цих процесів.

Чинна в сучасній Україні модель державного управління зберігає багато характерних рис, успадкованих від радянської доби, а можливо, і від більш віддалених часів. Її теоретико-методологічне підґрунтя - так звана теорія інструментальної дії (за визначенням Ю. Габермаса), або суб'єкт-об'єктний тип соціальної дії. Ця теорія, а відповідно і модель державного управління, яку побудовано на її засадах, спрямовані на перетворення навколишнього середовища (природного і соціального) на підставі попередньо розробленого плану. За таких умов соціальна ініціатива або право на формулювання загальнообов'язкового плану дій має належати одному суб'єктові (в цьому разі не важливо, індивідуальному чи колективному), бо тільки він уповноважений приймати остаточні рішення. Такі рішення можуть вироблятися в різний спосіб - авторитарно або демократично, але вони завжди затверджуються саме *суб'єктом соціальної ініціативи*, є обов'язковими для виконання і спрямовані на *об'єкт державного управління*.

Багатоканальне чи зустрічне передавання інформації в межах моделі державного управління є принципово можливим, однак не становить її якісної ознаки, оскільки головна мета цієї моделі полягає в мобілізації ресурсів задля досягнення встановлених цілей. Така система припускає узгодження інтересів лише як інструмент, засіб досягнення цілей, а не як самостійну цінність.

Одноканальна схема передавання управлінської інформації є "монологічною" моделлю державного управління, де інформація концентрується в центрі прийняття рішень, звідки відбувається трансляція управлінського рішення виконавцям. Фаховий аналіз результатів виконання прийнятих рішень держава здійснює в особі своїх офіційних представників або враховує думку речників організованого суспільства, або видає їм вказівки й настанови, однак не спілкується з ними в діалогічному режимі. У контексті такої моделі державного управління організації громадянського суспільства можуть артикулювати власні інтереси, передавати їх до влад-

них установ та отримувати вмотивовану відповідь щодо досягнутих результатів, але брати участь у здійсненні державної політики вони мають право лише в той спосіб чи тією мірою, що їх установили повноважні державні інституції. Підкреслимо в цьому зв'язку, що монологічна модель державного управління може бути застосована за умов як авторитарного правління, так і переходу до демократії. Різниця має кількісний, а не якісний характер. Саме тому є принципово можливим безпосередній перехід від авторитарного ладу до ладу ранньодемократичного, спрямованого на демократичні стандарти, але ще не сформованого повною мірою.

Побудова дійсно демократичної моделі державного управління можлива виключно за умов "зміни парадигм", а саме в разі вкорінення в громадську свідомість і державний лад нових принципів організації спільних дій, орієнтованих не на підкорення (навіть в ім'я загальнозначущих цілей), а на діалог, інтеракцію, взаємодію держави і суспільства у вирішенні питань, що становлять загальний інтерес.

Чому в сучасній Україні традиційна монологічна модель державного управління втрачає ефективність? Тому є кілька причин. *По-перше*, протягом років незалежності суттєво змінилося українське суспільство. Воно ще не стало "громадянським" у європейському розумінні слова, тобто вільним від державної опіки і таким, що здатне до самовідтворення на розширеній соціальній базі. Проте сучасне українське суспільство вже не є простим об'єктом для маніпулювання з боку державних інституцій. Воно спроможне до організованих дій, з наслідками яких вимушена рахуватися державна влада. Класичний суб'єкт-суб'єктний тип соціальних дій вже не спрацьовує в звичний спосіб. Відбувається його часткова модернізація з використанням новітніх управлінських технологій (принципи корпоративного менеджменту, синергізму, партисипативності тощо), але з тимчасовим успіхом, бо не приводить до якісних змін. *По-друге*, змінилися й завдання, що постають сьогодні перед органами державного управління. Масштабні, але відносно "прості" цілі "мобілізації й контролю" радянської доби і "розбудови держави" (збереження наступності й стабільності державного ладу після розпаду СРСР) відображали реалії екстенсивного етапу становлення української державності. Раціональна за своїм характером, централізована, вертикально побудована ієрархічна модель організації державної влади за таких умов демонструвала спроможність успішно розв'язувати проблеми. Але

час спливає. Сьогодні вкрай необхідною є інтенсифікація процесу розвитку державності, надання державній владі нового якісного імпульсу, її оновлення відповідно до суспільних змін, що відбулися. *По-третє*, останніми роками радикально змінився соціальний і політичний контекст, у якому відбувається взаємодія держави і суспільства. В Україні, на відміну від більшості пострадянських країн СНД, сформувалися об'єктивні передумови для вільної конкуренції самодостатніх політичних сил у боротьбі за симпатії виборців, а, в кінцевому рахунку, - за владу в державі. Саме конкуренція виступає головним чинником поступального розвитку вітчизняної політичної системи, не дає змоги жодній політичній силі монополізувати владу, зробити її інструментом одностороннього впливу. Власне кажучи, в цьому випадку йдеться про ідеальну модель організації конкуренції, реальна ж ситуація в державі вирішальним чином залежить від позиції громадськості, її участі у владі, тому що жодне з альтернативних політичних угруповань не є достатньо спроможним, щоб самостійно здійснювати владу, нехтуючи громадською думкою. Гостра політична криза є яскравим підтвердженням цього факту.

Таким чином, перехід до нової моделі державного управління, спрямованої на участь організованої громадськості в процесі вироблення та здійснення державно-управлінських рішень, побудова на її засадах дієздатних механізмів здійснення влади є своєчасними і вмотивованими. Теоретико-методологічною основою нової моделі державного управління, яку умовно можна назвати *"діалогічною"*, є *теорія комунікативної дії*. Суб'єкт-об'єктна опозиція (парадигма), що виникла за часів Декарта, зумовлює як типову суб'єкт-об'єктне (тобто "що ззовні деформує") ставлення до світу. В цьому зв'язку Ю. Габермас вважає необхідною переорієнтацію на принципово іншу - суб'єкт-суб'єктну структуру, яка моделюється міжособистісним спілкуванням, "інтеракцію", яку він розуміє не просто як соціальну взаємодію, але як глибинну змістовну комунікацію в особистісно вагомій артикуляції.

Наскільки можливим в умовах сучасної України є застосування нової моделі державного управління? По-перше, відзначимо ті чинники, які тому сприяють.

1. В Україні, на відміну від Росії, досить впливовою є історична традиція народоправства, яка сформувалася ще за часів Київської Русі та збереглася протягом століть бездержавності. Характерною особливістю даної традиції є визнання зверхності