

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ»**

Студентки 5 курсу, 3 групи,  
спеціальності «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

Шелудченко  
Анастасії  
Володимирівни

(підпис студента)

Науковий керівник  
кандидат наук з державного  
управління

Мірко  
Наталія  
Вікторівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук, доцент

Головня Юлія  
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ 2022

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

**Затверджую**

**Зав. кафедри**

« 11 » грудня 2021 р.

## **Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві**

Шелудченко Анастасії Володимирівни

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1.Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «Комунікативна діяльність в системі державного управління»

Затверджена наказом ректора від « 08 » грудня 2021 р. № 4067

2.Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 24.01.2022

3.Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи* – дослідження сучасного стану та перспектив розвитку комунікативної діяльності в системі державного управління, узагальнити елементи комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді та розробити рекомендації щодо їх вдосконалення.

*Об'єкт дослідження* – процес комунікативної діяльності в системі державного управління організації комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні аспекти та прикладні засади реалізації комунікативної діяльності в системі державного управління.

4.Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

1.1 Оцінка рівня комунікативної культури органів публічного управління

1.2 Аналіз розвитку комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді

РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

2.1 Моніторинг та оцінка виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління комунікативними процесами

2.2 Напрями підвищення рівня комунікативної компетентності державних службовців

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5.Календарний план виконання роботи (проекту)

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)                                                     | Строк виконання етапів роботи |               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|
|        |                                                                                                             | за планом                     | фактично      |
| 1      | 2                                                                                                           | 3                             | 4             |
| 1      | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи                       | До 10.12.2021                 | 10.12.2021    |
| 2      | Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи       | До 20.12.2021                 | 20.12.2021    |
| 3      | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 10.01.2022                 | 10.01.2022    |
| 4      | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 20.01.2022                 | 20.01.2022    |
| 5      | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі                                        | До 21.01.2022                 | 21.01.2022    |
| 6      | Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу                                             | До 22.01.2022                 | 22.01.2022    |
| 7      | Зовнішнє рецензування ВКР                                                                                   | До 22.01.2022                 | 22.01.2022    |
| 8      | Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт                                             | 21-23.01.2022                 | 21-23.01.2022 |
| 9      | Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту                                    | До 25.01.2022                 | До 25.01.2022 |
| 10     | Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту                       | За графіком                   | За графіком   |

6. Дата видачі завдання « 11 » грудня 2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Мірко Н.В.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми Головня Ю.І.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студентка Шелудченко А.В.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Поступово змінюється політика у сфері публічного адміністрування на сучасному етапі вітчизняного державотворення. У зв'язку з цим актуалізується проблема залучення до сфери публічного адміністрування кваліфікованих працівників, які, окрім інших професійних якостей, повинні бути спроможними ефективно та швидко долати різні комунікативні бар'єри, налагоджувати ділові стосунки як з представниками вищих органів державної влади, так і з громадянами - основними споживачами державно-управлінських послуг. Тому, тема випускної кваліфікаційної роботи, що досліджує комунікативну діяльність в системі державного управління є актуальною.

В роботі досліджено основні засади поняття комунікативна культура. Вивчено рівні комунікативної культури організації. Узагальнено взаємозв'язок компонентів організаційної культури та рівня комунікацій в органах публічної влади. Досліджено ступінь володіння публічними службовцями елементами організаційної культури.

Проте у випускній кваліфікаційній роботі є недоліки. Зокрема, студенткою замало уваги приділено механізму взаємодії Бориспільської міської ради із іншими учасниками інформаційно-комунікативного середовища.

В цілому робота виконана відповідно до методичних рекомендацій та рекомендована до захисту із високою позитивною оцінкою

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Мірко Наталія Вікторівна

*(підпис, дата)*

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна \_\_\_\_\_

(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Шелудченко А.В.

(прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми: Головня Юлія Ігорівна \_\_\_\_\_

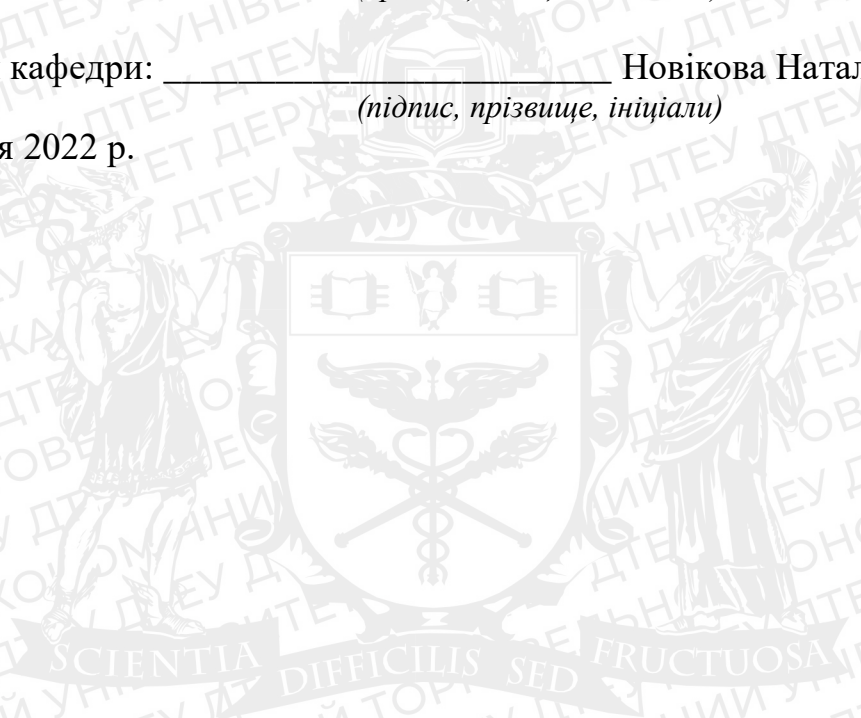
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_

Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

«25» січня 2022 р.



# ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ  
ВЛАДИ..... 6

1.1 Оцінка рівня комунікативної культури органів публічного управління . 6

1.2 Аналіз розвитку комунікативної діяльності в Бориспільській міській  
раді ..... 12

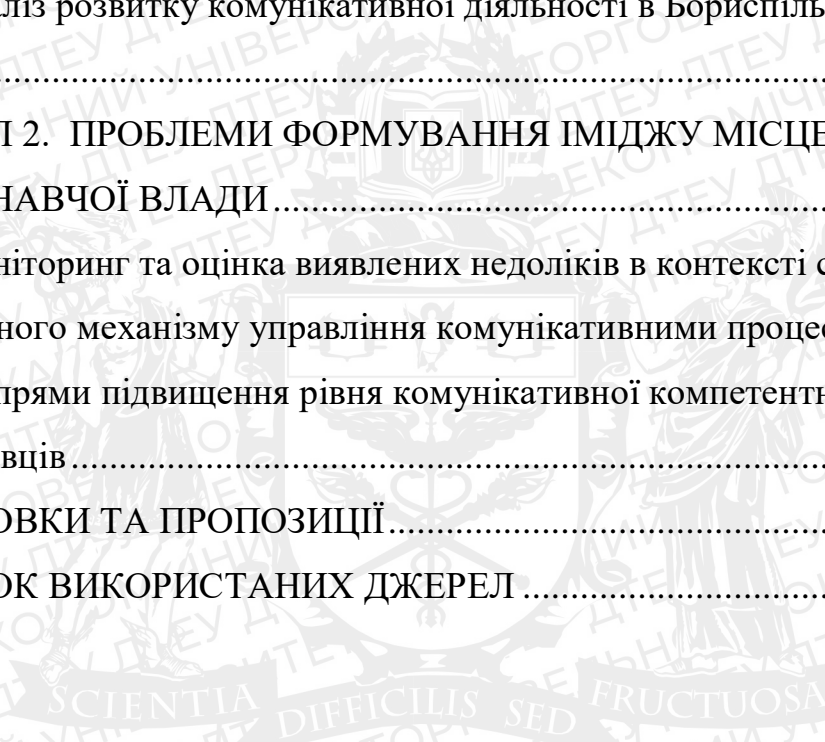
РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ  
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ..... 19

2.1 Моніторинг та оцінка виявлених недоліків в контексті створення  
дієздатного механізму управління комунікативними процесами ..... 19

2.2 Напрями підвищення рівня комунікативної компетентності державних  
службовців ..... 24

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... 30

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 33



## ВСТУП

**Актуальність проблеми дослідження.** Розвиток соціокультурного простору сучасного суспільства передбачає широке застосування в всіх сферах життєдіяльності все нових технологій розповсюдження та використання інформації, тобто інформаційно-комунікативних технологій, які через систему соціальних відносин, ведуть до освіти інформаційно-комунікативного середовища організації. Процес модернізації, реформ, переходу в управлінській діяльності до сучасних європейських стандартів актуалізує необхідність перетворення публічної служби України на сервісну службу, яка передовсім забезпечує потреби й інтереси громадян, стоїть на варті загальноєвропейських принципів демократії щодо дотримання верховенства права і прав людини.

Актуальність питання, яке досліджено у випускній кваліфікаційній роботі, обумовлена тим, що комунікативна діяльність займає провідні позиції, оскільки є основою життєдіяльності будь-якої структури, організації, компанії, підрозділи, установи чи підприємства. Особливо це актуально для органів, які мають місцеве самоврядування та державну владу. Без комунікативної діяльності неможливо представляти та виконувати управлінські рішення, коригувати цілі та етапи діяльності органів влади, а також здійснювати зворотний зв'язок. Отже, питання розробки та впровадження нових інформаційно-комунікативних технологій у діяльність органів влади різного рівня в контексті розбудови взаємодії з інститутами громадянського суспільства набуває в сучасних українських реаліях особливої значущості.

**Огляд наукової літератури.** Теоретичним підґрунтям для написання роботи стали наукові надбання з державного управління, теорії комунікації, менеджменту та ін. Специфіку управлінських та, зокрема, організаційних комунікацій у українській науці протягом двох останніх десятиліть активно досліджували такі автори, як: В.М. Алексєєв, Є.О. Архипова, Ю.О. Горбань,

С.Г. Денисюк, О.С. Дніпров, В.М. Дрешпак, Н.О. Дмитренко, Я. Каїнс, Л. Косар, С.Г. Соловійов, Ю.П. Сурмін, Е. Халісте, О. Харченко та ін.

Незважаючи на те, що у вивченні комунікативних процесів є значні досягнення, все ж дане питання залишається недостатньо дослідженим щодо реалізації в конкретних місцевих органах державної влади.

**Мета роботи** – дослідження сучасного стану та перспектив розвитку комунікативної діяльності в системі державного управління, узагальнити елементи комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді та розробити рекомендації щодо їх вдосконалення.

Для її досягнення визначено такі *завдання*:

1. Розглянути оцінку рівня комунікативної культури органів публічного управління.
2. Проаналізувати розвиток комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді.
3. Визначити заходи для удосконалення механізму управління комунікативними процесами.
4. Запропонувати напрями підвищення рівня комунікативної компетентності державних службовців.

**Об'єкт дослідження** – процес комунікативної діяльності в системі державного управління організації комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні аспекти та прикладні засади реалізації комунікативної діяльності в системі державного управління.

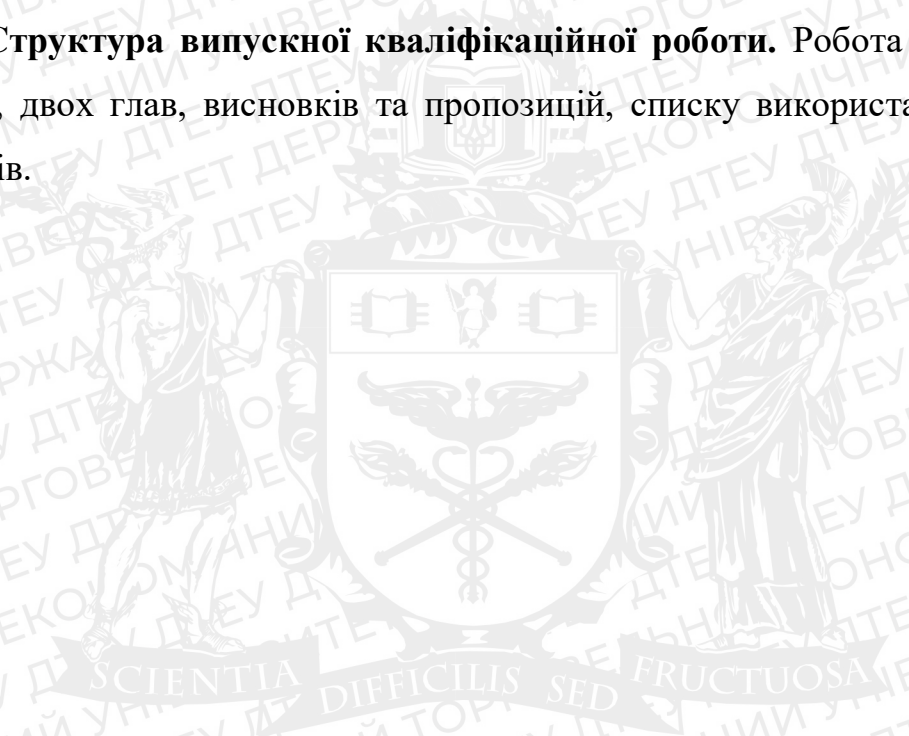
**Методи дослідження.** З метою вирішення поставлених завдань використовувались такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для аналізу правової основи місцевих органів влади з регламентування комунікативної діяльності; системний – для дослідження зовнішніх та внутрішніх комунікативних процесів в Бориспільській міській раді, а також для характеристики механізму комунікативної діяльності; систематизації – для



аналізу сутності поняття «комунікація»; спостереження – для виявлення реального стану здійснення комунікацій в Бориспільській міській раді; порівняння – для виявлення недоліків комунікативної діяльності Бориспільській міській раді та розроблення напрямків її вдосконалення.

**Практичне значення** одержаних результатів дослідження полягає в виокремленні актуальних напрямків покращення комунікативної діяльності в публічному управлінні за сучасних умов.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається з вступу, двох глав, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.



## РОЗДІЛ 1. КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

### 1.1 Оцінка рівня комунікативної культури органів публічного управління

Публічне управління як суспільне явище надзвичайно гостро відчуває потребу у встановленні та підтриманні сталих комунікативних зв'язків між його суб'єктами й об'єктами, використанні спеціальних засобів інформаційного обміну, завдяки яким забезпечується та безпосередньо здійснюється управлінський процес. Комунікація є неодмінною складовою управлінської діяльності загалом і публічного управління зокрема. Адже потреба налагоджувати та підтримувати комунікації впливає з самої суті публічного управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення суспільно значимих і суспільно визначених цілей і передбачає: обов'язкове усвідомлення цієї потреби суб'єктами публічного управління, а також регулювання та координацію комунікативної діяльності цих суб'єктів.

У контексті спрямування до європейської спільноти пріоритетними стають питання професіоналізації публічних службовців, що вимагають підвищення вимог до комунікативної діяльності як чинника встановлення зв'язків між державою та інституціями суспільства. Зважаючи на це комунікативна культура публічних службовців має бути зорієнтована на сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні.

Комунікація в публічному управлінні у цілому являє собою процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної влади та публічної політики.

У науковій літературі виділяють комунікацію в широкому і вузькому значенні цього слова. У широкому сенсі комунікація є однією з основ людської життєдіяльності і різноманітні форми вербального спілкування. У вузькому сенсі комунікація є інформаційним обміном в технологічних системах, однією з яких є держава.

У контексті теоретичної ідентифікації поняття комунікації, заслуговує на увагу концепція Ю.М. Лотмана, у рамках якої ним охарактеризовані основні її особливості. Серед них: можливість взаємного впливу партнерів один на одного, шляхом використання системи знаків; здійснення комунікативної дії, який можливий тільки за наявності єдиної або схожої системи кодифікації і декодифікації, єдиної мови [19].

Г.Г. Почепцов під комунікацією розуміє процеси перекодування вербальною в невербальну і невербальною у вербальну сфери, тобто, вона стає можливою тільки за умови передачі знань між окремими автономними системами представленими різними людьми в процесі смислової взаємодії. [27].

Г. Саймон пов'язує поняття комунікації з процесом управління, зокрема, формуванням організаційної поведінки: «Комунікацію можна формально визначити як процес передачі передумов рішення від одного члена організації до іншого. Вочевидь, без комунікації не може бути й організації, оскільки відтак група не має змоги вплинути на поведінку індивіда» [40, с. 212].

Комунікація є аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Комунікація супроводжує всі процеси, що відбуваються в організації, тож в процесі управління саме комунікація відіграє надважливу роль і є неодмінною складовою процесу управління організацією.

На рисунку 1.1 відображено місце комунікацій у процесі управління.



Рис. 1.1. Місце комунікацій у процесі управління [42, с.11]

Одним із ключових явищ у комунікації є власне комунікативна культура органів публічного управління.

Згідно А.В. Мудрику, комунікативна культура органів публічного управління є система знань, норм, цінностей і зразків поведінки, прийнятих в суспільстві і уміння органічно, природно і невимушено реалізувати їх в діловому і емоційному спілкуванні. Автор характеризує комунікативну культуру як умову і передумову ефективності професійної діяльності і як мету професійного самоудосконалення [17].

Комунікативна культура виступає складним соціально-психологічним явищем, який включає високий освітній і моральний рівні, грамотну мову, володіння засобами мови, якість передачі інформації, систему цінностей, комфортну і конструктивну емоційно-психологічну атмосферу, навички ефективного спілкування, культуру людських взаємовідносин, шанобливе ставлення до іншої людини як осіб, а також знання системи управління.

Комунікативна культура включає: культуру мовлення; уміння організувати мовну взаємодію відповідно до комунікативної мети; володіння різними жанрами усного ділового спілкування (бесіда, переговори, наради, телефонна розмова, інтерв'ю); знання психології спілкування.

Л.В. Литвинова узагальнюючи думки дослідників із питань комунікативної культури, констатувала, що комунікативну культуру визначають як:

- сукупність комунікативних якостей особистості, нормативних вимог до рівня знань, умінь комунікантів до емоційного стану, що забезпечують успішність комунікації;
- уміння здійснювати комунікації відповідно до норм, що історично склалися в цьому культурному середовищі, з урахуванням психологічних механізмів впливу на адресата з використанням різноманітних засобів комунікації з метою досягнення найбільшого результату [20, с. 45].

В зв'язку з цим важливо відмітити висловлювання Е.Ю. Акімовой про те, що для державних службовців важливо розвивати комунікативну культуру,

орієнтовану на ділову взаємодію, уміння швидко вникати в суть проблеми або завдання, дохідливо і просто пояснювати свою позицію, погоджувати варіанти дій, переконувати [1, с. 119].

Комунікативна культура є найважливішою складовою професійної діяльності співробітника державного управління, оскільки від неї багато в чому залежать результати праці, успішність виконання їм службових завдань. [3,15,28]. Рівень комунікативної культури сучасного співробітника державного управління визначається такими особовими якостями, як комунікабельність, уміння застосовувати психологічні прийоми спілкування, відстоювати свою точку зору і викликати довіру громадян, спираючись при цьому на норми закону і не виходячи за його рамки. Ці якості особи державного службовця є визначальний при формуванні комунікативної компетенції. З точки зору системного підходу комунікативна компетентність в організації представлятиме систему взаємодій суб'єктів комунікативної культури для побудови ефективних форм комунікацій, як на різних рівнях управління(по вертикалі і горизонталі), так і в процесі виконання персоналом своїх посадових обов'язків, а також в ширшому колі неформальних зв'язків [2, 23, 35].

У межах здійснення структурно-функціонального аналізу комунікативної компетентності державних службовців як функціональної умови їх професійного розвитку особливий методологічний і практичний інтерес становить, передусім, ідентифікація змісту, принципів формування та особливостей функціонування комунікативної культури. У більшості випадків йдеться про культурний компонент комунікативної взаємодії, який безпосередньо стосується впровадження та дотримання державними службовцями певних комунікативних прийомів, еталонів, що посилюють ефект взаємодії.

На думку М.Г. Рудь, комунікативну культуру державних службовців слід розглядати з різних точок зору – і як частину загальної культури особи, і як частину управлінської і професійної культури, як самої особи, так і

колективу, і як соціально-творчу діяльність людей, а також як сукупність знань, умінь і навичок в області організації взаємодії людей, як готовність до гнучкої тактовної взаємодії з іншим, до рефлексивної діяльності, до проектування комунікативних умінь і застосуванню їх у новій ситуації [37, с. 12-13].

Даючи визначення поняттю «Комунікативна культура» слід звернути увагу на те, що, передусім, мається на увазі професійно-комунікативна діяльність державних службовців, спрямована на реалізацію цілей розвитку організації, і одночасно на активізацію людського(кадрового) потенціалу в ній. Ця культура знаходить своє вираження в системі цінностей і норм поведінки, яка складається під впливом тих або інших чинників в організації.

Такий контекст розгляду комунікативної культури ідентифікує її як структурну складову професійної культури державних службовців, що стосується формування їх особистісних і професійних цінностей, які забезпечують результативність певного комунікативного процесу в системі діяльності органів державної влади. Підтвердженням цього є думка Г.В. Тараторкіна, який сутність комунікативної культури державного службовця вбачає у формуванні «позиції особистості, яка проявляється в потребі взаємодії з іншими суб'єктами, цілісності й індивідуальності, творчому потенціалі людини та її здатності підтримувати комунікації, формувати доброзичливе ставлення до оточуючих суб'єктів державно-управлінської діяльності» [45, с. 314].

Серед професійно-важливих якостей, які забезпечують професійну діяльність державних службовців, виділяють якості, безпосередньо пов'язані з комунікативною культурою [46, с.109]:

- навички ведення ділових переговорів;
- уміння швидко вникнути в істоту проблеми або завдання, пояснити свою позицію, погоджувати варіанти рішень, переконати;
- здатність до швидкого контакту з іншими людьми, співчуттю, узгодженню своїх дій в роботі з діями інших людей.

Представляється, що комунікативна культура виступає складним соціально-психологічним явищем, який включає високий освітній і моральний рівні, грамотну мову, володіння засобами мови, якість передачі інформації, систему цінностей, комфортну і конструктивну емоційно-психологічну атмосферу, навички ефективного спілкування, культуру людських взаємовідносин, шанобливе ставлення до іншої людини як осіб, а також знання системи управління.

Дослідники єдині в тому, що державна служба відноситься до області підвищеної мовної відповідальності. Так, комунікативна культура державних службовців включає:

- культуру мовлення;
- уміння організувати мовну взаємодію відповідно до комунікативної мети;
- володіння різними жанрами усного ділового спілкування (бесіда, переговори, наради, телефонна розмова, інтерв'ю);
- знання психології спілкування.

У межах ідентифікації змісту комунікативної культури особливий інтерес становить концепція В.В. Яновский, який використав поняття «культура спілкування», розуміючи під нею «особливу систему типових за проявом емоційно-почуттєвих, раціональних і вольових реакцій поведінки індивідів на основі спільності конкретних соціально-значущих умов їхньої життєдіяльності» [52, с. 123]. Мова йде про вибрані індивідуально-типологічні особливості державного службовця, які безпосередньо і визначають рівень його професійного розвитку. Це безпосередньо стосується його здатності ефективного налагодження комунікативної взаємодії та його безпосередньої соціалізації, яка включає його економічні, політичні, духовні та ідеологічні переконання. Високий рівень комунікативної культури через відповідні соціальні механізми дозволяє вибудувати «конструктивно-правильний» комунікативний простір, що гарантує результативність взаємодії між відповідними суб'єктами державно-управлінської діяльності.

Отже, низький рівень комунікативної культури державних службовців викликає проблеми, пов'язані з мовною культурою, грамотним використанням професійної мови і ефективністю управління. З вище позначеного виходить, що культурі мовлення, професійній мові, а саме комунікативній культурі державному службовцеві, управлінцеві необхідно вчитися.

Таким чином, комунікативна культура органів публічного управління грає дуже значиму роль. Будь-яка ділова нарада, переговори, суперечки мають на увазі, що необхідно спілкуватися з іншими людьми. Комунікативна культура – свого роду етикет, прийнятий у діловому світі. Це не лише особлива форма поведінки, що відповідає ситуації, але і система, що містить в собі мовну, логічну, невербальну, психологічну складові.

## **1.2 Аналіз розвитку комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді**

Бориспільська міська рада – орган самоврядування міста Бориспіль. Входить до складу Бориспільського району Київської області. Як і кожна місцева міська рада в Україні діє на певних засадах та має свою внутрішню будову.

Діючи на засадах законності, гласності, відповідальності та пріоритетності людських прав на Бориспільську міську раду покладено виконання Конституції та законів України, актів Президента та КМУ, інших органів виконавчої влади. Бориспільська міська рада сприяє соціально-економічному та культурному розвитку міста Бориспіль, стежить за охороною довкілля, складає та виконує міський бюджет.

Статус і повноваження міської ради визначаються нормами 10, 25 та 26 статті Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [28].

Бориспільська міська рада (далі – рада) – представницький орган місцевого самоврядування, який наділений правом представляти інтереси територіальної громади, приймати від її імені рішення та здійснювати в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені



Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», Статутом територіальної громади міста Бориспіль, Європейською хартією місцевого самоврядування, іншими нормативно-правовими актами.

Місцеве самоврядування в місті Бориспіль здійснюється населенням безпосередньо (вибори, референдум, загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання та інші передбачені законодавством України форми безпосереднього волевиявлення) і через органи місцевого самоврядування (органи місцевого самоврядування міста). Основне завдання органів місцевого самоврядування – комплексний соціально-економічний розвиток міста і зростання добробуту його жителів [18].

У складі Бориспільської міської ради діють такі структурні підрозділи: Центр надання адміністративних послуг; Управління освіти і науки; Головне управління житлово-комунального господарства; Управління містобудування та архітектури; Управління соціального захисту населення; Управління капітального будівництва; Управління культури; Служба у справах дітей та сім'ї; Фінансове управління; Управління юридично-кадрового забезпечення; Реєстраційна служба; відділ державної реєстрації; відділ архітектурно-будівельного контролю; відділ з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення; відділ економічної та інвестиційної політики; відділ торгівлі та підприємництва; відділ землеустрою та кадастру; відділ моніторингу господарської діяльності комунальних підприємств; відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю; відділ молоді та спорту; відділ забезпечення роботи міської ради; відділ обліку та звітності; відділ з контролю за благоустроєм міста; відділ охорони здоров'я; відділ ведення Державного реєстру виборців; відділ інформаційно - технічного забезпечення; архівний відділ; трудовий архів; сектор господарського забезпечення; сектор публічних закупівель.

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

структура ради відноситься до лінійно-функціонального типу [22]. Голова міської ради має заступників, кожен із яких відповідає за закріплені за ним структурні підрозділи. У зв'язку з цим можна сказати, що навантаження розподілено рівномірно, підрозділи виконують відведені їм функції у певній сфері діяльності [20].

Основними комунікативними заходами Бориспільської міської ради є:

1. **Круглий стіл.** Круглий стіл є формою спільного обговорення проблемних ситуацій, ідей між представниками Бориспільської міської ради та різними групами громадськості.

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

3. **Прес-конференції.** Не частіше ніж один раз на місяць керівництвом проводиться прес-конференція на яку запрошуються представники ЗМІ для пояснення найбільш спірних питань. Метою такого заходу є привернення до питань, що розглядаються, уваги з боку різних груп громадськості [33].

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

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

6. **Прийом громадян.** У відведені дні головою Бориспільської міської ради та працівником відповідальним за зв'язки з громадськістю проводиться прийом громадян.

Аналіз системи комунікацій Бориспільської міської ради та її виконавчих органів показав, що керівництво міста приділяє велику увагу інформуванню населення. Протягом останніх років істотно зросла кількість та

якість інформації, що поширюється різними каналами комунікації. Слід відзначити дедалі зростаючу активність міського голови щодо інформування громадськості. Міський голова, інші керівники і відповідальні спеціалісти міської ради та її виконавчих органів на регулярній основі надають інтерв'ю та коментарі представникам засобів масової інформації. Міська влада регулярно проводить громадські слухання з метою обговорення найбільш актуальних та вразливих питань життєдіяльності міста. Робота зі зверненнями громадян та надання відповідей на інформаційні запити здійснюється відповідно до законодавства та на належному професійному рівні. Бориспільська міська рада та її виконавчі органи мають високопрофесійний персонал, що добре розуміє необхідність системної роботи із засобами масової інформації та громадськістю [29].

Великою перевагою є прозорість та відкритість до комунікації зі ЗМІ та громадськістю працівників міської ради та її виконавчого органу, а також повна відкритість та доступність необхідних документів (нормативно-правових документів місцевого рівня, звітів). Варто відзначити, що відповіді на будь-які запити надаються вчасно та у повному обсязі, відповідальні за комунікації особи не уникають контакту ні з пресою, ні з членами громади. Окрім цього, позитивним є оперативне та професійне реагування служб міської влади на звернення громадян та надання необхідної інформації на запити. Очевидно, що ці системи працюють ефективно в рамках існуючого законодавчого поля.

Для того, щоб розібратися у сутності існуючої практики комунікації в раді, розглянемо і проаналізуємо діяльність відділу, на який безпосередньо покладено виконання функції зв'язків з громадськістю – відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю. Мета зв'язків з громадськістю полягає у формуванні ефективної системи комунікації ради з громадськістю.

До основних завдань спеціалістів, що працюють у відділі відносяться:

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

Бориспільська міська рада має три пріоритетні цілі щодо внутрішніх комунікацій:

- Спеціалісти мають відчувати, що внутрішні комунікативні заходи сприяють здоровому робочому клімату та надають доступ до інформації необхідної для виконання своєї роботи.
- Спеціалісти мають відчувати, що власна діяльність є частиною чогось цілісного та всі види діяльності сприяють покращенню якості життя в раді.
- Спеціалісти мають відчувати свою долученість до розвитку Бориспільської міської ради через усвідомлення того, що їхня робота впливає як на свої власні цілі так і на загальні цілі міста.

Вдало визначена внутрішня комунікація сприяє покращенню мікроклімату, внаслідок чого персонал більш ефективніше виконує свою роботу.

Горизонтальні комунікації в Бориспільській міській раді здійснюються шляхом запитів з боку керівників відділів про надання їм необхідної інформації, а також шляхом обміну інформацією між підрозділами. При здійсненні горизонтальних комунікацій зворотний зв'язок здійснюється у вигляді взаємного обміну інформацією та спільного вироблення рішень. Результатом горизонтальних комунікацій є поліпшення або погіршення роботи учасників комунікаційного процесу, в залежності від отриманої ними інформації.

Вертикальні комунікації між головою та керівниками здійснюється в двох напрямках. По низхідному механізмі інформація від голови надходить до керівників у формі щоденних запитів про хід виконання робіт і отриманні від них поточної інформації. По висхідній – керівники спрямовують голові адміністрації доповіді про свою роботу і надають звіти про виконання доручених їм завдань. Що стосується вертикальних комунікацій між керівниками відділів і їх підлеглими, то вони також здійснюються у формі запитів про хід виконання робіт з боку керівників відділів і надання звітів з боку працівників.

Комунікації між відділами в Бориспільській міській раді відображено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Комунікації між відділами в Бориспільській міській раді

Із технологічних засобів комунікацій у адміністрації використовується телефонний зв'язок, комп'ютер, факс, e-mail та офіційний сайт Бориспільської міської ради. Загалом ж в раді перевагу надають персональним комунікаціям, які представлені різноманітними засобами. При цьому адресантами можуть бути окремі люди, відділи, управління.

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

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

Таким чином, комунікативні відносини Бориспільської міської ради є багатогранним процесом, що передбачає налагодження комунікацій з внутрішньою аудиторією – державними службовцями / посадовими особами Бориспільської міської ради та із зовнішньою – громадянами.

## **РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

### **2.1 Моніторинг та оцінка виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління комунікативними процесами**

Моніторинг і оцінка виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління комунікативними процесами дає можливість оцінити логіку управління, її діяльність, хід її здійснення на певних встановлених етапах та, за необхідності, приймати коригувальні заходи.

Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та діяльності державного управління. Ефективність комунікацій в системі управління визначає якість управлінських рішень. Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей.

Як відомо, у найбільш послідовній і повній формі концепція якісного управління може бути реалізована на локальному рівні, оскільки саме тут кінцевий результат найбільшою мірою залежить від здатності територіальних органів влади, організацій громадянського суспільства і представників бізнесу налагодити ефективний діалог, домогтися максимально можливого рівня взаємодії у процесі вирішення суспільно важливих проблем. На жаль, в даний час склалася ситуація, при якій як у внутрішніх, так і в зовнішніх комунікативних зв'язках в Бориспільській міській раді були виявлені певні недоліки.

Серед слабких сторін комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді передусім відзначимо недосконалість існуючих інструментів вивчення стану громадської думки. Попри те, що слід вітати наявність постійно діючого соціального моніторингу задоволеності мешканцями міста

рівнем якості послуг, що надаються виконавчими органами Бориспільської міської ради, мусимо зазначити, що даний інструмент має обмежені можливості, оскільки може лише інформувати владу про недоліки у наданні послуг (сервісів) населенню.

У той же час міська рада та її виконавчі органи не мають можливість вивчити яким є ставлення містян та окремих груп населення до тих чи інших питань розвитку міста. Відповідно, частина рішень, які стосуються громади, готуються не на основі об'єктивних даних, а виходячи з особистих уявлень керівництва міської влади. Так само відсутність системи моніторингу матеріалів ЗМІ та соціальних мереж є слабкою стороною комунікаційної діяльності міської ради та її виконавчих органів.

Пошук нової моделі суспільних послуг має базуватися на ефективному використанні інформаційних технологій та національних інформаційних ресурсів і має бути ключовим завданням державної стратегії розвитку [49]. На нашу думку, формування позитивного іміджу державної служби має ґрунтуватися на певних принципах розвитку інформаційного суспільства, систематизованих у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

#### Принципи формування позитивного іміджу державної служби

| Назва принципу                                | Характеристика принципу                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип відкритості                           | передбачає доступність усіх членів суспільства до інститутів влади, всі основні заходи інформаційної політики мають відкрито обговорюватися суспільством, держава має враховувати громадську думку |
| Принцип державної підтримки                   | заходи інформаційної політики, спрямовані на інформаційний розвиток соціальної сфери, мають фінансуватися переважно державою                                                                       |
| Принцип системності                           | під час реалізації прийнятих рішень щодо зміни стану одного з об'єктів регулювання мають враховуватися його наслідки для стану інших і всіх у сукупності                                           |
| Принцип пріоритетності вітчизняного виробника | за рівних умов пріоритет віддається конкурентному вітчизняному виробнику інформаційно-комунікаційних засобів, продуктів і послуг                                                                   |



## Продовження таблиці 2.1.

|                               |                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип державної підтримки   | заходи інформаційної політики, спрямовані на інформаційний розвиток соціальної сфери, які фінансуються переважно державою                                                        |
| Принцип рівності інтересів    | державна політика однаковою мірою враховує інтереси всіх учасників інформаційної діяльності незалежно від їх положення в суспільстві, форми власності та державної приналежності |
| Принцип соціальної орієнтації | основні заходи інформаційної політики мають спрямовуватися на забезпечення соціальних інтересів громадян України.                                                                |

Джерело: узагальнено автором за [49, с.245-246].

Слід зазначити, що внутрішні комунікаційні процеси в рамках державного управління безпосередньо впливають як на імідж представників державного управління, так і на імідж держави загалом.

В процесі дослідження комунікаційних процесів в Бориспільській міській раді було проведено анкетування, в якому взяло участь 30 співробітників. Найчастіше використовуваними каналами комунікації є електронна пошта, телефонні переговори і друкарський текст на папері (Табл.2.2.). А такі канали комунікації як форум і звичайна пошта використовуються у край рідко. Як і керівники відділів, співробітники використовують чат-спілкування і Skype в роботі, але досить рідко. Також рідко використовуються в робочій комунікації соціальні мережі

Таблиця 2.2.

Середня оцінка частоти використання каналів комунікації (від 0 до 5)

| Канали комунікації          | Середня оцінка |
|-----------------------------|----------------|
| Особисте спілкування        | 3,7            |
| Друкарський текст на папері | 4,2            |
| Телефонні переговори        | 4,6            |
| Електронна пошта            | 4,6            |
| Звичайна пошта              | 1,0            |
| Форум                       | 0,9            |
| Чат-спілкування, Skype      | 1,0            |
| Соціальні мережі            | 1,4            |

Джерело: узагальнено автором за [27, с.153].

Отримувані об'єми інформації є достатніми для виконання роботи. Але в той же час, 21% співробітників відчують недолік матеріалів, необхідних в роботі. Незважаючи на часте отримання інформації і достатність об'ємів, 30% співробітників відмітили, що вони отримують її не вчасно.

Найчастіше співробітники отримують офіційну інформацію від безпосереднього керівника (34%). Також джерелами офіційної інформації є заступник керівника (24%), відділ державної служби і кадрів (22%), колеги (20%).

Також в процесі дослідження комунікаційних процесів в Бориспільській міській раді було проведено соціологічне дослідження оцінки елементів їхньої професійної культури, дані котрі були нами виявлені вказують на те, що працівники недостатньо використовують гучки організаційні технології, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Ступінь володіння публічними службовцями елементами організаційної культури

| Організаційні навички та вміння                          | Ступінь володіння % |          |         |                  |
|----------------------------------------------------------|---------------------|----------|---------|------------------|
|                                                          | Високий             | Середній | Низький | Важко відповісти |
| Прислухатися до думки співробітників                     | 24.0                | 57.0     | 15.9    | 3.1              |
| Розмовляти з відвідувачами                               | 37.3                | 49.6     | 9.9     | 3.2              |
| Проводити наради                                         | 34.8                | 47.0     | 12.3    | 14.5             |
| Вести службові телефонні переговори                      | 31.2                | 51.5     | 12.8    | 4.5              |
| Ухвалювати та реалізовувати поточні управлінські рішення | 27.9                | 50.8     | 14.6    | 6.7              |
| Переймати досвід інших структур                          | 15.4                | 38.0     | 34.6    | 12.0             |
| Організовувати особисту працю, планувати роботу          | 27.2                | 54.8     | 13.5    | 4.5              |
| Працювати із службовою документацією                     | 38.3                | 50.4     | 8.3     | 3.0              |
| Ставити конкретні цілі та досягати їх                    | 28.5                | 45.3     | 18.8    | 7.4              |
| Контролювати процес виконання рішень                     | 34.3                | 44.0     | 18.0    | 4.7              |
| Працювати в команді                                      | 29.6                | 36.4     | 26.0    | 8.0              |
| Аналізувати інформацію                                   | 28.8                | 43.1     | 22.0    | 6.2              |

Джерело: узагальнено автором за [27, с.160].

З наведеної інформації можна зробити висновок, що сучасні публічні службовці поки що не до кінця збагнули дедалі більшу важливість елементів праці, за яких високі результати здобуваються не так завдяки працьовитості чи переконаності в ухвалених рішеннях, як завдяки контактності, стратегічному мисленню та творчому ставленні до вирішення завдань.

Наступним ми з'ясували етапи передачі інформації в Бориспільський міський раді, дані відображені на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Етапи передачі інформації

Функцією вербальних засобів спілкування є передача інформації, яка здійснюється за допомогою мови. Величина втрат інформації визначається: досконалістю людської мови, повнотою і точністю втілення думки в словесну форму, наявністю або відсутністю довіри до співрозмовника, особистими цілями і прагненнями, збігом або розбіжністю словникового запасу.

Таким чином, попри те, що керівництво Бориспільської міської ради докладає значних зусиль для підвищення ефективності комунікацій, про що свідчать часті зустрічі з громадянами, використання нових комунікативних технологій, наповнення та взаємодія через веб-сайт, все ж є певні недоліки.

## **2.2 Напрями підвищення рівня комунікативної компетентності державних службовців**

Сучасний державний службовець – це людина, що виконує свої професійні обов'язки в ринкових умовах, зважаючи на соціально-економічні та духовні зміни в суспільстві. Тому важливо, щоб він не лише розумів закономірності соціально-економічних процесів, міг працювати з інформацією, планувати та прогнозувати наслідки діяльності свого підрозділу, а й умів працювати з людьми. Практика свідчить, що результативність роботи будь-якої соціальної організації залежить від бажання людей працювати, їх взаємин у ході ділових контактів, уміння спілкуватися.

Це безпосередньо супроводжується розвитком інформаційного суспільства, яке висуває нові вимоги до функціонального потенціалу органів публічної влади та налагодження результативних прийомів взаємодії державної служби з суспільством.

Існує кілька ефективних шляхів підвищення якості ділової комунікації посадовців, одним з яких є подолання некомпетентності та безвідповідальності державних службовців. Відсутність компетенції та відповідальності чиновників, брак свободи при прийнятті ними рішень можуть мати негативні наслідки для державного управління.

Основним напрямом розвитку комунікативної компетенції державних службовців є комунікативна освіта, що включає підготовку і перепідготовку кадрів у сфері державного управління; підвищення кваліфікації державних службовців і стажування(короткострокові семінари); самоосвіта.

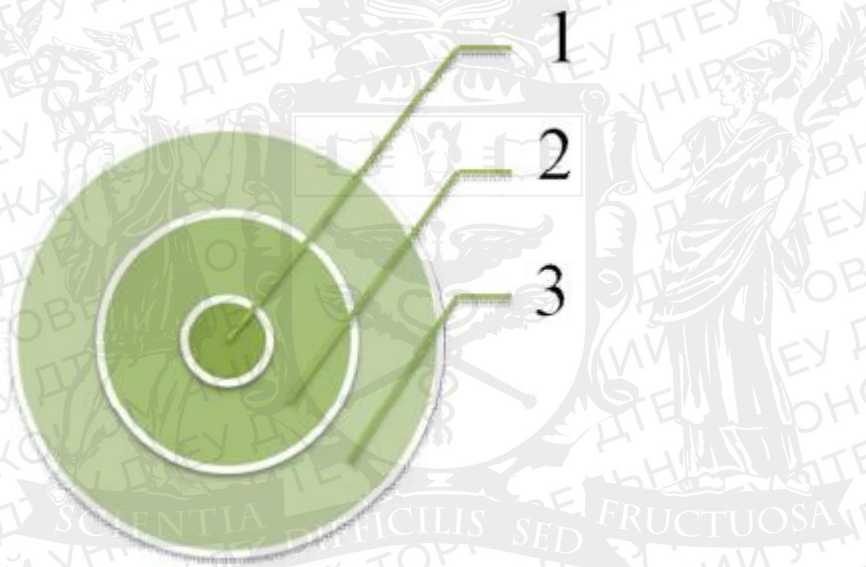
Професійна підготовка проводиться з метою придбання теоретичних знань, а також практичного освоєння і закріплення навичок по виконанню посадових обов'язків.

Додаткова професійна освіта державного службовця включає професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації і стажування.

Перепідготовка проводиться в цілях адаптації державних службовців до нової професійної діяльності і організовується при необхідності призначення на державну посаду іншого профілю або при зміні роду діяльності, також з урахуванням міжнародних вимог і стандартів.

Підвищення кваліфікації - це поглиблення і розширення знань, умінь.

Необхідно розробляти навчальні плани фахівців на основі так званого «Кола освіти» (рис. 2.2.) [41, с. 42].



1 – мале коло, 2 – середнє коло, 3 – велике коло

Рис.2.2. «Кола освіти»

На даному рисунку навчальний план для спеціалістів з комунікації представлено у вигляді трьох кілець: найменше – охоплює дисципліни пов'язані з теорією і практикою публік релейшнз; середнє коло включає дисципліни, пов'язані із загальними питаннями комунікації (теорія і практика комунікацій, реклама, право, етика ЗМІ, аналіз ЗМІ, підготовка матеріалів для ЗМІ, графічна комунікація, редагування, дослідницька робота); третє – містить перелік загальноосвітніх дисциплін (статистика, соціальні науки, гуманітарні науки, управління персоналом, теорія менеджменту, державно-адміністративна діяльність, державне будівництво, політологія, економіка, управління бізнесом, іноземні мови).

Комунікація державних службовців – це обмін інформацією, зв'язок управлінців як між собою (горизонтальні відносини), так і у формі "керівник - підлеглий" (вертикальні відносини вниз та вгору) для досягнення мети організації. Згідно з [5, с. 245] інформація рухається у трьох напрямках: угору (від підлеглого до керівника), вниз (від керівника до підлеглого) та в горизонтальному напрямку (від одного підрозділу до іншого).

Тут головна проблема в тому, що ділова комунікація вниз викликає непорозуміння підлеглих, оскільки вона може бути неповною або двозначною. Горизонтальна комунікація дає соціальну та емоційну підтримку службовцю. Обмінюватись думками серед рівних завжди було більш корисним, ніж слухати промови тих чи інших керівників. Адже не монологічна, а діалогічна ділова комунікація принесе більше користі та порозуміння для державних службовців завдяки горизонтальному типу спілкуванню.

Бесіда керівника «віч-на-віч» буде мати більше користі, ніж виступ на нараді. Горизонтальне та без посередників пряме вербальне ділове спілкування урядовців матиме більш вагомий вплив на співрозмовника. Неофіційна та неупереджена мотивація примусить працівників виконувати поставлене завдання краще, швидше і результативніше. Особисті зустрічі та бесіди керівника з підлеглими також нададуть їм ділову підтримку. Інформація буде більш дієвою, коли передаватиметься у вигляді особистої поради, прохання, обміну думками тощо.

Ще більше уваги в публічному адмініструванні слід приділяти новоствореним, глобальним засобам масової комунікації, а саме – Інтернету.

Інтернет-комунікація є одним із найсучасніших засобів посилення ефективності ділових комунікацій посадовців у владних структурах. Наявні аудіовізуальні засоби виконують здебільшого ретрансляційну функцію в державному управлінні й можуть матеріалізувати лише ті операції, які пов'язані з відтворенням голосу та зображення того чи іншого політичного діяча.

Також наявність регулярного письмового аналізу медіа та публікацій у соціальних мережах сприяла би підвищенню комунікаційної спроможності.

Однією із результативних методик вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців також виступає запровадження групових тренінгів. Завдяки даній методиці, на думку Т.Н. Астафурової, відбувається «оволодіння внутрішніми засобами регуляції комунікативних дій, оскільки, освоюючи культурну спадщину, спостерігаючи за поведінкою інших людей, формуються можливі комунікативні ситуації, які розширюють комунікативний потенціал особистості» [3]. Слідуючи даній дослідницькій логіці, вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців передбачає запровадження системи внутрішніх засобів регуляції комунікативних дій, які забезпечують їх ціннісно-смыслову та професійну орієнтацію. До такої системи внутрішніх засобів регуляції комунікативних дій доцільно віднести активні методи групового навчання спілкуванню, які умовно поділяються на:

1. Дискусійні методи, у сфері комунікативного розвитку підвищують мотивацію до професійної діяльності, мобілізують процеси залучення учасників комунікативного дискурсу до процесів вирішення актуальних проблем (у більшості випадків дискусія дає своєрідний поштовх для пошукової активності учасників, що згодом реалізується в їх конкретних діях); у ролі об'єкта дискусійного обговорення виступають як спеціально сформульовані проблеми, а також і приклади із професійної практики та міжособистісні стосунки [38].

2. Ігрові методи розвитку комунікативної компетентності, поділяються на: операційні (мають конкретний сценарій, в який закладається жорсткий алгоритм «правильності» і «неправильності» рішення, яке приймається, завдяки чому той, хто навчається комунікаціям, реально бачить той вплив, який він здійснив на відповідну комунікативну подію. Операційні ігри застосовуються як засіб навчання спеціалістів та формування їх особистісних і ділових якостей як складової професійної компетентності); та рольові, які

передбачають запровадження відповідних форм гри у процесі реалізації відповідних комунікативних функцій, що забезпечується відповідними соціально-психологічними тренінгами.

В умовах рольової гри індивіди стикаються з ситуаціями, релевантними до тих випадків, які характерні для їх реальної діяльності, що тим самим дозволяє поміняти їх комунікативні установки, на підставі чого створюються умови для формування нових, більш ефективних, комунікативних навичок. У більшості випадків запровадження рольових ігор слугує активізації дій як основних детермінант успішності людини у процесі комунікативної діяльності, сама ж психологічна активність в ігрових методах досягається в результаті взаємодії та взаєморозуміння всіх суб'єктів комунікативного процесу. Одним із ігрових інструментів вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців може також виступати психодрама як «набір діагностичних та терапевтичних прийомів психокорективної роботи» [49].

3. Сенситивний тренінг, передбачає тренування міжособистісного чуттєвого сприйняття себе як психофізичної єдності особи. Даний метод передбачає максимальну комунікативну самостійність суб'єктів комунікативної діяльності у процесі реалізації відповідних функцій публічного управління. Основними засобами стимулювання групової взаємодії є відсутність чіткої усталеної структури комунікативної діяльності, що тим самим слугує актуалізації почуттів та емоцій учасників, а не їх інтелекту.

Також вдосконаленням комунікативної компетентності державних службовців, в зв'язку із низьким рівнем взаємодії в режимі реального часу рекомендується ведення на офіційному сайті Бориспільської міської ради форумів для обговорення прийнятих рішень, проектів документів, актуальних питань; організація віртуальних інтернет-конференцій, а також, з метою зміцнення внутрішніх комунікативних зв'язків, створення внутрішнього



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

Відтак, вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців передбачає налагодження результативних форм професійного спілкування, в межах якого має відбуватись обмін «професійно значущою» та «професійно важливою» інформацією, професійним досвідом та ідеями, відповідно до чого відбувається досягнення професійних цілей. Виходячи із цього, вдосконалення комунікативної компетентності передбачає досягнення максимальної результативності від комунікативної взаємодії між всіма суб'єктами системи публічного управління. Це свідчить про те, що досконала комунікативна компетентність як багаторівневе явище включає такі основні компоненти, які визначають показники її результативності.

Таким чином, вирішення проблем ефективності функціонування державного управління в сучасних умовах полягає в покращанні комунікації державних службовців. Вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців передбачає запровадження системи внутрішніх засобів регуляції комунікативних дій, що забезпечують їх ціннісно-сміслову та професійну орієнтацію, до яких належать активні методи групового навчання спілкуванню.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отримані в ході написання випускної кваліфікаційної роботи результати дозволяють сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. Дослідження комунікативної діяльності в системі державного управління є однією з актуальних проблем, оскільки в сучасних умовах комунікація є невід'ємною складовою будь-яких форм суспільних відносин, зокрема у встановленні партнерської взаємодії між органами влади та громадськістю. Публічні комунікації завдяки розширенню сфери їх функціонування в межах сучасного інформаційного суспільства, виконують низку функцій, які забезпечують доступ громадян до процесів державного управління, тим самим сприяючи його прозорості та демократизації.

Проведено теоретичну ідентифікацію комунікативної культури в контексті сучасних дослідницьких підходів як: якісну характеристику суб'єкта, яка є інтеграцією загально-професійних, спеціальних знань, соціального досвіду, мотиваційно-ціннісного відношення до спілкування, комунікативних умінь, певних якостей особи, необхідних для виконання професійної діяльності.

Комунікативна культура державного службовця знаходиться в нерозривній єдності з його компетентністю. Найважливішою умовою ефективності ділового спілкування державного службовця є знання ним власних комунікативних можливостей, рівня комунікативної компетентності.

Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців, проявляється завдяки здатності розуміти та змінювати структуру комунікативного акту, вміння аналізувати комунікативні мотиви, цілі, установки та переконання у взаємодії із громадськістю, застосовуючи різні форми впливу в межах своєї професійної групи та у взаємодії з суспільством.

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

В Бориспільській міській раді ефективно використовують такі комунікативні заходи, як: круглий стіл, прес-конференції, брифінги, зустрічі з журналістами, «гарячу лінію», прийом громадян тощо. Окрім цього створено веб-сайт Бориспільської міської ради на якому висвітлюються відомості про її діяльність та передбачена можливість обміну інформацією за допомогою електронної пошти. У своїй діяльності з налагодження комунікацій з громадськістю працівники Бориспільській міській раді широко застосовують засоби та заходи PR, що пояснюється специфікою PR, яка найбільшою мірою відповідає характеру завдань комунікативної діяльності, особливостям суб'єктів та об'єктів цих комунікацій. У внутрішніх комунікаціях перевага надається персональним, які здебільшого здійснюються у таких формах: збори персоналу, проведення нарад, колегії.

3. В умовах адміністративної реформи державного управління для успішного досягнення поставленої мети, вирішення конкретної проблеми, встановлення міжособистісних ділових стосунків надзвичайно важливого значення набуває рівень комунікативної компетентності посадовців.

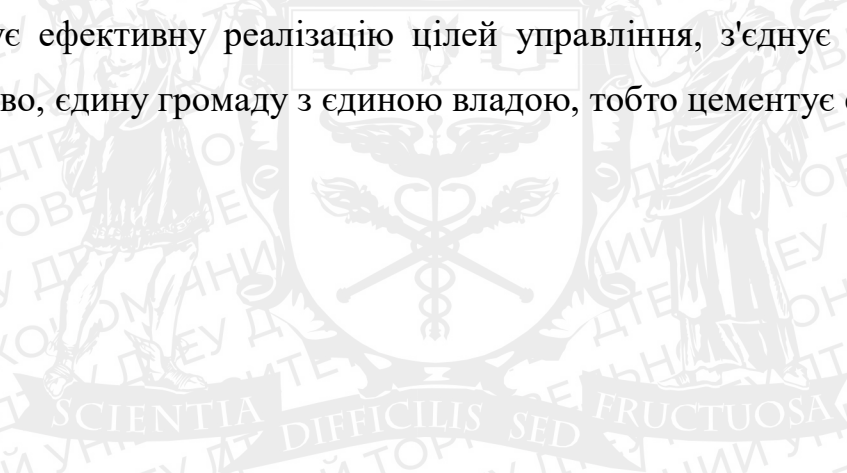
Так, вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців передбачає налагодження результативних форм професійного спілкування, в межах якого має відбуватись обмін «професійно значущою» та «професійно важливою» інформацією, професійним досвідом та ідеями, відповідно до чого відбувається досягнення професійних цілей. Виходячи із цього, вдосконалення комунікативної компетентності передбачає досягнення максимальної результативності від комунікативної взаємодії між всіма суб'єктами системи публічного управління.

4. На нашу думку, головні напрями та шляхи підвищення якості комунікативної компетентності державних службовців, а саме: подолання некомпетентності і безвідповідальності державних службовців; чіткий розподіл владних повноважень; застосування як вертикальних, так і горизонтальних ділових комунікацій; розвиток конкуренції та свободи вибору особистості; формування та розвиток системи професійного навчання

державних службовців; використання правил андрагогіки; удосконалення мистецтва спілкування службовців і навчання їх вмінню вести переговори та переконувати співрозмовника.

В зв'язку із низьким рівнем взаємодії в режимі реального часу рекомендується ведення на офіційному сайті Бориспільської міської ради форумів для обговорення прийнятих рішень, проектів документів, актуальних питань; організація віртуальних інтернет-конференцій, а також, з метою зміцнення внутрішніх комунікативних зв'язків, створення внутрішнього корпоративного веб-сайту, що дозволить ефективно керувати настроями і мотивацією всього колективу, зробивши його дружньою командою.

Саме комунікативна компетентність державних службовців й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління, з'єднує людей в єдине суспільство, єдину громаду з єдиною владою, тобто цементує суспільство.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв В.М. Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини: монографія. Чернівці: Технодрук, 2012. 344 с.
2. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92-96.
3. Астафурова Т.Н. Стратегии коммуникативного поведения в профессионально-значимых ситуациях межкультурного общения: автореф. дис. д-ра филол. наук. М., 2017. 29 с.
4. Безлюбченко О.С. Управління міськими територіями: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 117 с.
5. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навчальний посібник / Ю. П. Сурмін, А. М. Михненко. К. : НАДУ, 2011. 388 с.
6. Горбань Ю.О. Новітні комунікативні можливості у взаємодії ЗМІ, органів державної влади та громадських організацій. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 4. С. 38-46.
7. Денисюк С.Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.
8. Дніпров О.С. Діалог органів державної виконавчої влади та громадянського суспільства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 825. С.26 - 30.
9. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
10. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія / Соловійов С. Г., та ін. Київ: К.І.С., 2015. 320 с.
11. Комунікаційний інструментарій для державних службовців / Л. Косар, Я. Каїнс, Е. Халісте, О. Харченко та ін. Київ. 2018. 132 с.

12. Климанська Л. Д. Соціально-комунікативні технології в політиці: Таємниці політичної «кухні»: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. 332 с.
13. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О.В. Шебаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв: МНАУ, 2018. 200 с.
14. Комунікативна компетентність керівника: навч.-метод. матеріали / Л.А. Пашко. К.: НАДУ, 2013. 76 с.
15. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
16. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. / уклад.: Гошовська В.А. та ін. Київ: К.І.С., 2016. 130 с.
17. Коноваленко М.Ю. Деловые коммуникации: учеб. для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. 236 с.
18. Крутий О.М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості: монографія. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ, 2008. 302 с.
19. Купряшин Г.Л. Публичное управление. *Политическая наука*. 2016. № 2. С.101-131.
20. Литвинова Л.В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4-11.
21. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. – Івано-Франківськ, ІФОЦППК, 2018. 51 с.
22. Науково-методичне забезпечення зв'язків з громадськістю в органах державної виконавчої влади : метод. рек. / авт. С.А. Чукут; Т.В. Джига, А.В. Баровська та ін. Київ: НАДУ, 2008. 72 с.

23. Ороховська Л.А. Особливості взаємодії мас-медіа і держави в інформаційному суспільстві. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія : Філософія. Культурологія*. 2016. № 2. С. 25-29.
24. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. К.: Кондор, 2008. 218 с.
25. Парубчак І.О. Роль засобів масової інформації у взаємодії органів публічної влади із суспільством на засадах відкритості та прозорості. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 2. С. 239-249.
26. Пищик Е.В. Особенности формирования коммуникативной культуры руководителей в условиях современной социокультурной среды. *Образование: прошлое, настоящее и будущее: материалы III Междунар. науч. конф.* Краснодар: Новация, 2017. С. 68-72.
27. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. М.: Центр, 2004. 336 с.
28. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст.170.
29. Про розподіл функціональних обов'язків між міським головою, першим заступником міського голови, заступниками міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради та керуючим справами виконавчого комітету міської ради від 14 грудня 2020 року № 536: Розпорядження міського голови. URL: <https://borispol-rada.gov.ua/item/45593-14-hrudnia-2020-roku-536-pro-rozpodil-oboviazkiv-mizh-miskym-holovoju-pershym-zastupnykom-miskoho-holovy-zastupnykamy-miskoho-holovy-z-pytan-diialnosti-vykonavchikh-orhaniv-rady-ta-keruiuch.html> (дата звернення: 08.01.2022).
30. Про організацію роботи з питань оприлюднення та оновлення відкритих даних від 27 січня 2020 року № 19: Розпорядження міського голови. URL: <https://borispol-rada.gov.ua/item/50114-27-sichnia-2020-roku-19-pro-orhanizatsiiu-roboty-z-pytan-opryliudnennia-ta-onovlennia-vidkrytykh-danykh.html> (дата звернення: 08.01.2022).

31. Про організацію особистого прийому громадян та проведення «прямого телефонного зв'язку» з громадянами міста від 31 травня 2021 року № 130: Розпорядження міського голови. URL: <https://borispol-rada.gov.ua/item/47769-31-travnia-2021-roku-130-pro-orhanizatsiiu-osobystoho-priyomu-hromadian-ta-provedennia-priamoho-telefonnoho-zviazku-z-hromadianamy-mista.html> (дата звернення: 08.01.2022).

32. Про регламент Бориспільської міської ради від 13 липня 2021 року № 638-11-VIII: Розпорядження міського голови. URL: <https://borispol-rada.gov.ua/miska-vlada/miska-rada/reglament.html> (дата звернення: 08.01.2022).

33. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. № 3. *Офіційний вісник України*. 2002. № 2. С. 57.

34. Про затвердження Порядку виробництва і розповсюдження соціальної рекламної інформації органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 1998 р. № 990. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення: 08.01.2022).

35. Рачинська А.О. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Збірник наукових праць*. 2020. Вип. 2(45). С.135-145.

36. Романенко Є. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості: сутність та особливості налагодження. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2. С. 190-201.

37. Рудь М.Г. Формирование коммуникативной культуры будущего учителя начальных классов в педагогическом колледже: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Рн/Д, 1999. 223 с.

38. Руденский Е.В. Социальная психология: курс лекций. М.: ИНФА-М; Новосибирск: ИГАЭиУ, 1997. 224 с.



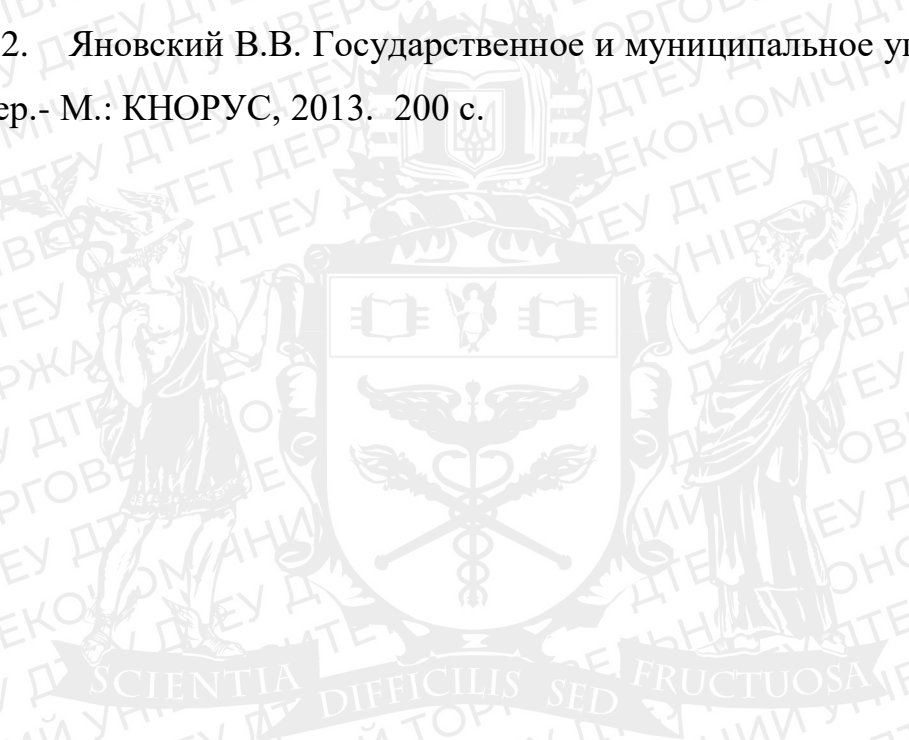
39. Садовська А. Комунікативна сфера в соціогуманітарному просторі: архетипний підхід. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 2 (спец. вип.). С. 156-161.
40. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. К.: АртЕк, 2001. 376 с.
41. Серьогін С. Актуальні напрями розвитку публічного управління в умовах розбудови інформаційного суспільства в Україні. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук. - практ. семінару*. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 2-5.
42. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А.В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.
43. Соловйов С.Г. Основні характеристики стратегічних комунікацій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2016. Вип. 1. С. 165-170.
44. Соціальні мережі як інструмент взаємовпливу влади та громадянського суспільства / О. С. Онищенко, В. М. Горовий, В. І. Попик та ін. К., 2014. 295 с.
45. Тараторкин Г.В. Коммуникативная культура в системе государственной службы: теоретические основы. *Сборник научных работ Томского госуд. ун-та*. 2019. № 4. С. 311-323.
46. Управление общественными отношениями: учебное пособие / О.Н. Кобцева. Краснодар: КубГАУ, 2017. 180 с.
47. Федоровских А.А. Сравнительный анализ управления общественными отношениями и политические коммуникации: учебное пособие. Екатеринбург: УрИ РАНХиГС, 2013. 239 с.
48. Фомина В.П. Управление общественными отношениями: учебное пособие. Москва: Изд-во МГОУ, 2013. 119 с.

49. Формування іміджу державної служби в умовах розвитку інформаційного суспільства. / О. Западничук. Державне управління та місцеве самоврядування, 2012, вип. 3(14). С.239-247

50. Холод О. М. Комунікаційні технології: підручник. К.: КиМУ, 2012. 263 с.

51. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способности человека. М.: Логос, 2008. 380 с

52. Яновский В.В. Государственное и муниципальное управление. 3-е изд.,стер.- М.: КНОРУС, 2013. 200 с.



Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«Комунікативна діяльність в системі державного управління»**

Студентки 5 курсу, 3 групи,  
спеціальності 074 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

Шелудченко  
Анастасія  
Володимирівна

(підпис студента)

Науковий керівник  
кандидат наук з державного  
управління

Мірко  
Наталія  
Вікторівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Головня Юлія  
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ 2022

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменування). Основний зміст роботи викладено на 32 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 4 рисунка, 3 таблиці.

Мета роботи – дослідження сучасного стану та перспектив розвитку комунікативної діяльності в системі державного управління, узагальнити елементи комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді та розробити рекомендації щодо їх вдосконалення.

Для її досягнення визначено такі завдання:

1. Розглянути оцінку рівня комунікативної культури органів публічного управління.
2. Проаналізувати розвиток комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді.
3. Визначити заходи для удосконалення механізму управління комунікативними процесами.
4. Запропонувати напрями підвищення рівня комунікативної компетентності державних службовців.

Об'єкт дослідження – процес комунікативної діяльності в системі державного управління організації комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти та прикладні засади реалізації комунікативної діяльності в системі державного управління.

Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: абстрактно-логічний (для обґрунтування методології дослідження), системний (для дослідження зовнішніх та внутрішніх комунікативних процесів в Бориспільській міській раді, а також для характеристики механізму комунікативної діяльності), систематизації (для аналізу сутності поняття «комунікативна культура»), спостереження (для виявлення реального стану здійснення комунікацій в Бориспільській міській раді), порівняння (для виявлення недоліків комунікативної діяльності Бориспільської міської ради та розроблення напрямків її вдосконалення).

У першому розділі розкривається оцінка рівня комунікативної культури органів публічного управління та аналіз розвитку комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді.

У другому розділі здійснюється моніторинг та оцінка виявлених недоліків в контексті створення дієздатного механізму управління комунікативними процесами та викладено пропозиції щодо підвищення рівня комунікативної компетентності державних службовців.

Одержані результати можуть бути використані при удосконаленні роботи Бориспільської міської ради та органами місцевого самоврядування при модернізації механізму управління комунікаціями.

## Анотація

Шелудченко А.В. «Комунікативна діяльність в системі державного управління»

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлені комунікативна культура та аналіз розвитку комунікативної діяльності в Бориспільській міській раді, проаналізовано функції державної комунікації, які мають значення для формування позитивного іміджу органів державної влади, викладено пропозиції щодо підвищення рівня комунікативної компетентності державних службовців.

Ключові слова: комунікації, комунікативна культура, державні службовці, позитивний імідж.

## Annotation

The final qualifying work highlights the communicative culture and analysis of the development of communicative activities in Boryspil City Council, analyzes the functions of state communication, which are important for the formation of a positive image of public authorities, proposals for improving the communicative competence of civil servants.

Key words: communications, communicative culture, civil servants, positive image.

## РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу  
студентки Шелудченко Анастасії Володимирівни  
5 курсу 3 групи заочної форми навчання  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
на тему: «Комунікативна діяльність в системі державного управління»  
(за матеріалами Виконавчого комітету Бориспільської Міської Ради,  
м. Бориспіль)

Випускна кваліфікаційна робота виконана на тему, яка є актуальною для сфери публічного управління в сучасних умовах рівня розвитку професійної та комунікативної компетентності державних службовців і відносин держави з громадянами, передбачає дослідження широкого спектру проблем, пов'язаних із рівнем розвитку професійної та комунікативної компетентності працівників Виконавчого комітету Бориспільської Міської Ради. Виконана робота за змістом відповідає завданню в повному обсязі. Студентка продемонструвала достатній рівень володіння теоретичним матеріалом щодо обґрунтування теоретичних особливостей державного управління та вміння застосовувати цей матеріал у процесі реального дослідження.

Робота розкриває сучасний стан комунікативної діяльності та рівня комунікативної і професійної компетентності працівників Виконавчого комітету Бориспільської Міської Ради. В роботі проаналізована комунікативна діяльність в Виконавчому комітеті Бориспільської Міської Ради, охарактеризовано її особливості та окреслено нормативно-правове регулювання. Визначено проблеми та розроблено рекомендації щодо удосконалення рівня комунікативної та професійної компетентності в Виконавчому комітеті Бориспільської Міської Ради.

Якість оформлення випускної кваліфікаційної роботи можна вважати задовільною. Основні вимоги щодо оформлення матеріалу враховані. Слід відзначити деякі несуттєві порушення стилю викладення матеріалу, котрий в окремих місцях роботи є ненауковим. В цілому матеріал роботи викладено послідовно і логічно.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту.

Рецензент  
Голова Печерської РДА

Кондрашова Н.М.



Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

### Заява

Я, Шелудченко Анастасія Володимирівна, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Комунікативна діяльність в системі державного управління» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«24» січня 2022 року



(підпис)

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## Згода

Я, Шелудченко Анастасія Володимирівна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Комунікативна діяльність в системі державного управління» несучи повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоснні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

« 24 » січня 2022 року



Підпис

(Шелудченко А.В.)

Прізвище, ініціали