

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА **на тему**

«Особливості та роль публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб (на прикладі відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради)

281 Публічне управління та адміністрування, освітньо-професійна програма
«Адміністративний менеджмент»

Студента гр. АМ.м-11 Д'ячука Івана Олеговича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Д'ячук І.О.

Науковий керівник: _____ к.е.н., асистент Вакуленко І.А.

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»
студенту групи АМ.м-11
Д'ячуку Івану Олеговичу

1. Тема роботи: «Особливості та роль публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб (на прикладі відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради) затверджена наказом по СумДУ № №1190-VI від „08” грудня 2022 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 21 грудня 2022 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: полягає у необхідності розгляду особливостей та ролі публічних комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб.
4. Об'єкт дослідження: діяльність відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради
5. Предмет дослідження: є теоретико-методичні засади особливостей публічних комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб (на прикладі відділу орендних відносин Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради).
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні засади комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб	

II	Характеристика діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради	
III	Основні напрямки удосконалення комунікацій відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
 У розділі 1 студент має дослідити теоретико-методичні засади комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб.

У розділі 2 студент має дослідити характеристику діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради

У розділі 3 студент має дослідити основні напрямки удосконалення комунікацій відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 23 вересня 2022 року.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Вакуленко І.А.
 (підпис)

Завдання до виконання одержав _____ Д'ячук І.О.
 (підпис)

Анотація

У магістерській роботі розглянуто особливості та роль публічних комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб (на прикладі відділу орендних відносин Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради).

Проаналізовано основні напрямки удосконалення комунікацій відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради, а саме: проектування внутрішньоорганізаційних комунікації у відділі орендних відносин та механізм формування та здійснення комунікаційної політики.

Сучасність потребує налагодження ефективних комунікацій як між органами публічної влади, посадовими особами та населенням.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел що включає 25 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 42 с., у тому числі 2 таблиці, 7 рисунків, список використаних джерел – 3 сторінках.

Актуальність теми дослідження, полягає в тому, що однією із найбільш характерних особливостей сучасного розвитку в органах публічної влади є формування та налагодження комунікаційної політики між державними службовцями та суспільством через формування ефективних комунікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів присвячують свої дослідження основним підходом до організації комунікаційних процесів в органах публічної влади.

Мета роботи полягає у необхідності розгляду особливостей та ролі публічних комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити поняття, сутність та роль публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб;
- дослідити особливості публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб;
- розглянути вітчизняний та зарубіжний досвід публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб;
- дослідити структура та штат управління діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради;
- здійснити аналіз комунікаційної діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради;
- дослідити адміністративні бар'єри як перешкоди на шляху забезпечення ефективних комунікацій;

- запропонувати здійснити проектування внутрішньоорганізаційних комунікації у відділі орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради;
- запропонувати механізм формування та здійснення комунікаційної політики у відділі орендних відносин

Об'єктом дослідження є діяльність відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради

Предметом є теоретико-методичні засади особливостей публічних комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб (на прикладі відділу орендних відносин Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради).

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, логічний методи.

Наукова новизна.

набули подальшого розвитку:

- визначення особливостей комунікацій в органах публічної влади та посадових осіб;
- проектування внутрішньоорганізаційних комунікації у відділі орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради.

Ключеві слова: КОМУНІКАЦІЇ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ПУБЛІЧНА СФЕРА, КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ.....	10
1.1. Поняття, сутність та роль публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб.....	10
1.2. Особливості публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб.....	14
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб.....	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ ОРЕНДНИХ ВІДНОСИН УПРАВЛІННЯ МАЙНА ДЕПАРТАМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	21
2.1. Структура та штат управління діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради.....	21
2.2. Аналіз комунікаційної діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради.....	25
2.3. Адміністративні бар'єри як перешкоди на шляху забезпечення ефективних комунікацій	28
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ВІДДІЛУ ОРЕНДНИХ ВІДНОСИН УПРАВЛІННЯ МАЙНА ДЕПАРТАМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	30
3.1. Проектування внутрішньоорганізаційних комунікації у відділі орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради	30
3.2. Механізм формування та здійснення комунікаційної політики у відділі орендних відносин.....	33
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність магістерської дипломної роботи обумовлена необхідністю розгляду особливостей комунікацій в органах публічної влади. Сучасні комунікативні професії різноманітні, однією з них виступає професія управлінця, державного службовця, діяльність якого корелює з різними видами взаємодії: соціального, міжособистісного, міждержавного, корпоративного тощо. Як зазначають дослідники [1, 4, 7, 8, 19], комунікація є потужним інструментом в основі життєдіяльності будь-якої організації, структури, підрозділи, установи чи підприємства та особливо в органах державної влади та місцеві самоврядування. Без комунікації неможливо виробляти, виконувати управлінські рішення, здійснювати зворотну зв'язок та коригувати цілі та етапи діяльності органів влади. Державний службовець як особистість виступає, з одного боку, як соціальний гарант, що забезпечує соціальну справедливість, реалізацію громадських законодавчо закріплених норм та правил людського гуртожитку за допомогою використання вербальної взаємодії в його усній та письмовій формах. З іншого боку, він сам є носієм цих норм, транслює у своїй промові та поведінці етичні ідеали, культурні цінності.

Мета роботи полягає у необхідності розгляду особливостей та ролі публічних комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити поняття, сутність та роль публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб;
- дослідити особливості публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб;
- розглянути вітчизняний та зарубіжний досвід публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб;
- дослідити структура та штат управління діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради;

- здійснити аналіз комунікаційної діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради;
- дослідити адміністративні бар'єри як перешкоди на шляху забезпечення ефективних комунікацій;
- запропонувати здійснити проектування внутрішньоорганізаційних комунікацій у відділі орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради;
- запропонувати механізм формування та здійснення комунікаційної політики у відділі орендних відносин

Об'єктом дослідження є діяльність відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради

Предметом є теоретико-методичні засади особливостей публічних комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб (на прикладі відділу орендних відносин Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради).

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, логічний методи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, матеріали порталу Сумської міської ради, наукові праці вчених-економістів, а також результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ

1.1. Поняття, сутність та роль публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб

Важливу роль в контексті підготовки та прийняття управлінських рішень, відіграють комунікативні процеси у державному управлінні, тому що обмін інформацією є основним ланцюгом технології менеджменту.

Публічне управління не може існувати без комунікацій. Державні комунікації розглядаються як форми взаємодії різних суб'єктів та об'єктів менеджменту, режим демократії потребує погодження позицій у постійному спілкуванні між владою та громадістю.

Державне управління за своє суттю являє собою прийняття та реалізація рішень, що засновані на результативному використанні сучасних інформаційно-комунікативних технологіях.

На сьогодні, особливо актуальними є використання комунікацій на рівні місцевих органів влади, як між посадовими особами, так при взаємодії органів публічної влади з суспільством, це пов'язано з тим, що саме на місцях повинно забезпечуватися конституційні права громадян на інформацію. Комунікації надають інформацію населенню і владним структурам та інститутам громадянського суспільства, дозволяють видавати накази, ухвалювати законодавчі акти, переконувати людей.

Відбувається налагодження контактів влади з цільовими аудиторіями населення, узгодження надання публічних послуг з потребами громадян, здійснення контролю якості цих послуг та оперативне реагування на зміни в інформаційному просторі.

Основним завданням органів публічної влади на місцях – надання адміністративних послуг населенню з метою забезпечення та реалізації його потреб щодо різних сфер життєдіяльності.

В публічному управлінні визначення поняття комунікацій тісно пов'язано з інформацією.

Більшість дослідників в сфері державного управління розглядають інформацію [1, 7], як метод організації управління соціальними системами. Зрозуміло, що інформація, є невід'ємною складовою процесу управління, а процес управління розглядається як рух інформації та прийняття управлінського рішення. В органах публічної влади інформація є основним ресурсом і забезпечує системі новий стан для реалізації мети.

Інформаційні потоки місцевих органів влади представлені офіційною, розпорядчо-директивною, суспільною та ін. інформацією.

Отже, комунікації в державному управлінні – це процес обміну інформацією між суб'єктами публічної влади та громадянстю за допомогою інформаційно-комунікативних технологій.

В системі публічної влади виділяють наступні інформаційно-комунікативні системи рис.1.1.



Рисунок 1.1. – Інформаційно-комунікативні системи в органах публічної влади [складено автором на основі 4, 7]

Внутрішня система являє собою процес обміну інформацією між суб'єктами різних рівнів управління, департаментів, відділів, підрозділів, посадових осіб шляхом налагодження каналів комунікацій в процесі особливих контактів, обміну інформацією, функціонування засобів зв'язку та ін. Зовнішня система

включає в себе комунікації між різними рівнями органів публічної влади, у порядкуванні яких вони знаходяться.

Комунікаційна діяльність органів публічної влади включає в себе наступні складові, рис. 1.2.

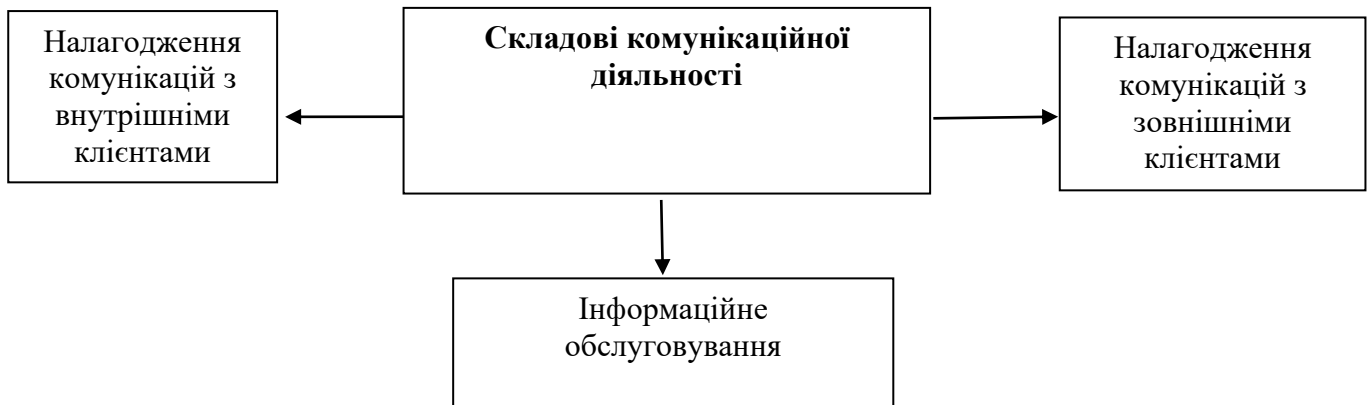


Рисунок 1.2. – Складові комунікаційної діяльності публічних органів влади [складено автором на основі 1]

Розглянемо кожну складову:

1. Інформаційне обслуговування органів публічної влади – надання інформації, яка носить статистичний, енциклопедичний, правовий характер та ін.
2. Налагодження комунікацій з «внутрішніми клієнтами» - державними службовцями та посадовцями місцевого самоврядування.
3. Налагодження комунікацій з «зовнішніми клієнтами» - забезпечення комунікативної взаємодії із «зовнішніми клієнтами» – громадянами (населенням й інституціональними структурами громадянського суспільства).

Система публічних комунікацій має бути інституціоналізовано, що (на першому етапі) передбачає:

- встановлення ясних, обов'язкових для всіх учасників правил діалогу;
- надання технологіям комунікацій атрибуту типовості на противагу сучасну практику, у якій вони, зазвичай, є епізодичними;

- затвердження у свідомості учасників образу-стереотипу діалогу як природного, необхідного процесу, включення в який накладає на учасників цілком певну відповідальність;
- формування в учасників навичок комунікацій, які в перспективі мають стати стандартними соціальними компетенціями.

Зрозуміло, вирішення цих завдань не усуне найбільш суттєві комунікативні бар'єри, що визначаються специфікою українського соціуму.

І в цьому сенсі можна говорити про обмеженість будь-яких технологічних проектів у сфері комунікацій, якщо вони не передбачають соціальних та соціокультурних змін. Але інституціоналізація хоча б дозволить сформувати щодо цивілізоване середовище для громадського спілкування основних суб'єктів регіонального соціального простору.

Державний службовець як мовна особистість виступає, з однієї сторони, як соціальний гарант, що забезпечує соціальну справедливість, реалізацію громадських законодавчо закріплених норм та правил людської життєдіяльності за допомогою використання вербальної взаємодії в його усній та письмовій формах. З іншого сторони, він сам є носієм цих норм, транслює у своїй промові та поведінці етичні ідеали, культурні цінності. Таким чином, сам державний службовець виступає як «соціокультурна особистість», що відображає в собі елементи національної соціальної та культурної систем.

Сучасна українська дійсність диктує різні форми та види професійної комунікації на державній службі. Так можна виділити кілька із них:

1. Форма міжособистісного спілкування (реалізується у кількох своїх різновидах: державний службовець – державний службовець; державний службовець – клієнт);
2. Форма соціального спілкування (реалізується у вигляді «державний службовець – суспільство загалом»);
3. Форма міждержавного спілкування (реалізується як «державний службовець – іноземна держава»);

4. Форма інформаційного взаємодії (реалізується як «державний службовець – інформація: документація, ЗМІ, інтернет – сайти, блоги та ін.») [7].

При цьому форми професійної комунікації корелюють із двома різновидами мовної діяльності: усної та письмової. Однак можливості професійної комунікації у кожній із них відрізняються.

Професійна комунікація на державній службі втілюється у різних типах громадських контактів, відбиває можливі рівні, форми, способи взаємодії, об'єкти та суб'єкти соціальної системи, виступаючи таким чином, як соціальний феномен.

Професійна комунікація є специфічним видом суспільних відносин, за допомогою якого представники органів влади впливають на соціальні відносини, виробництво, поширення суспільно – політичної ідеології, формування культурних цінностей. У цьому сенсі вона виступає як регулятор соціального та культурного життя суспільства: служить засобом поширення інформації про елементи соціальної системи та їх специфіку; сприяє продуктивному їх функціонуванню; формує громадську думку та культурні вподобання [9].

Отже, розгляд професійної комунікації на державній службі як соціокультурний феномен дозволяє проаналізувати можливості підвищення організаційної та корпоративної культури урядових установ.

1.2. Особливості публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб

На сьогодні центральні органи виконавчої влади України найчастіше використовують комунікаційні технології паблік релейшнз, маркетингових комунікацій, маніпуляцій та спіндокторингу. Крім них, розвинені країни активно шукають можливості застосування методів інформаційного впливу, що використовується у комерційній, військовій та інших сферах. Головний спонукаючий до цього фактор – раптовість політичних, економічних,

соціальних змін, реагувати на які потрібно в тому ж 24-годинному циклі новин. Фактично основним завданням комунікації урядових органів стає «управління невизначеністю». При цьому не можна забувати про стратегічну (довгострокову) мету влади – збільшення підтримки громадян.

У цьому широкого поширення набула технологія спін-докторингу – прихованої корекції інформаційного простору, що використовується органами державної влади багатьох країн.

Вона включає цілий набір методів визначення пріоритетів інформаційного порядку денного, формування правильних інтерпретацій, підвищення чи зниження актуальності події. Насамперед йдеться про роботу з великими аудиторіями рейтингових і, як правило, комерційно успішних засобів масової інформації [19].

Звичайно, використання офіційного каналу комунікації (державних ЗМІ чи веб-сайтів міністерств та відомств) має ряд переваг: дозволяє уникнути неправильних інтерпретацій, оперативно викласти офіційну точку зору, але все ж таки головна мета корекції інформаційного простору – недержавні ЗМІ. У цій роботі важливим є поетапне планування комунікації (визначення цілей, аналіз наявних ресурсів, зовнішніх та внутрішніх факторів, вироблення ключового повідомлення для аудиторії та плану подачі інформації, моніторинг результатів), використання даних науково-дослідної роботи для кращого розуміння та впливу на масову свідомість, нових технологій «цифрового контакту».

За офіційними прогнозами, у 2020 р. більше 70 % населення України користуватиметься Інтернетом, тоді як у 2012 р. цей показник становив лише 42 % (18 млн осіб). Все більше проникнення глобальної мережі в наше життя, комунікаційний вплив виконавчої влади через офіційні веб-сайти матимуть важливе значення у загальній системі урядових комунікацій. Поки що, як ми наголошували раніше, контент цих інтернет-ресурсів складає переважно інформація про поточні події, що не дає загального уявлення про стратегічні цілі і завдання держави у тій чи іншій сфері. Наприклад, у січні 2013 р.

рубрики, присвячені реформування, містилися на веб-сайтах лише 4 із 15 міністерств. Також як зручне інструменту інтерактивної неформальної комунікації слід розвивати інтернет-представництва керівництва владних органів у соціальних мережах та блогосфері [25].

Таким чином, ідентифікація та аналіз «комунікаційної цінності» урядових дій мають стати невід'ємною частиною планування та прийняття рішень на всіх державних рівнях. Системність інформаційно-роз'яснювальної роботи передбачає використання стратегічної комунікації, що дозволяє синхронізувати слова та вчинки виконавчої влади як основа успішної взаємодії стає дедалі актуальнішим. Професійні компетенції працівників публічних органів влади, що займаються комунікаціями повинні включати навички планування та управління комунікаціями, застосування сучасного комунікаційного інструментарію у формуванні інформаційного порядку денного та впливу на інтерпретації.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб

Зарубіжні країни, зокрема Великобританія, приділяють дедалі більше увагу дослідженням професійної комунікації стосовно органам державної влади. Сучасні прогресивні дослідження в області бізнес-комунікацій послужили відправною точкою для вивчення питань взаємозв'язку внутрішньої та зовнішньої комунікацій у середовищі державної служби та підвищення зацікавленості держслужбовців брати участь у спільній справі та докладати більше зусиль у досягненні цілей уряду.

Так, як платформа для побудови та покращення якості професійних комунікацій виступає Офіс урядових комунікацій Великобританії - міжвідомча організація, одна з сімдесяти чотирьох багатопрофільних груп державної служби, яка надає консультативну допомогу та підтримку працівникам державних структур у галузі побудови спілкування з різними аудиторіями за

допомогою різних технологічних та технічних засобів. Своєю метою він ставить надання професійної комунікації найвищого рівня для забезпечення потреб громадян та підвищення ефективності роботи державної служби. На сайті Офісу урядових комунікацій у мережі Інтернет <https://gcs.civilservice.gov.uk> державні службовці можуть знайти різноманітну інформацію про те, як грамотно вибудувувати комунікації для підвищення професійних компетенцій, ознайомитися з урядовими комунікативними планами (Government Communication Plans) за поточний та попередні роки, отримати підтримку та рекомендації колег, розглянути кейси та приклади з практики з різних професійним питанням спілкування [23].

Професійна комунікація має вирішальне значення у реалізації державної політики Великобританії та підтримки її пріоритетів. Робота урядової команди в сучасному світі має викликати довіру та бути ефективним. Керівник Офісу урядових комунікацій Алекс Айкен (Alex Aiken, Executive Director for Government Communications) у комунікативному плані на 2017/2018 рік виділяє шість ключових цілей державної служби, де професійна комунікація відіграє важливу роль. До них відносяться:

- підвищення обізнаності громадян щодо напрямів державного політики та можливості отримання персональної вигоди (наприклад, державна підтримка громадян у придбанні житла);

- надання впливу на поведінку і громадську думку в ситуаціях, спрямованих на покращення життя громадян (наприклад, кампанія, спрямована формування негативного ставлення до куріння);

- підтримка ефективності роботи державних послуг (наприклад, розсилання нагадування про необхідність подання податкових декларацій під час);

- надання інформації та підтримки населення в кризових ситуаціях (наприклад, у період оголошеної пандемії грипу або під час повені);

– підвищення репутації уряду та Великобританії загалом як усередині країни, і у світовому співтоваристві (наприклад, просування торгівлі, туризму та культури на світовій арені);

– виконання законодавчих та юридичних вимог на надання інформації громадськості (наприклад, проведення урядових консультацій)

Використання нових технологій та медіапростору є сучасною метою підвищення рівня професійної комунікації держслужбовців Великої Британії. У світі двадцять першого століття отримання інформації змінилися, і молодь, і громадяни похилого віку воліють знайомитися з новинами, використовуючи телефон чи комп'ютер. Зростає кількість користувачів соціальних мереж. Майже три чверті (72%) британських користувачів Інтернету у 2017 році мали профіль у соціальних мереж у порівнянні з 22% у 2007 році. Більшість цієї аудиторії (81%) використовує соціальні мережі не рідше одного разу на день порівняно з 30% 2007 року. Це зобов'язує державні служби відповідати вимогам часу та йти в ногу із сучасними тенденціями, вести максимально релевантний і водночас привабливий для публічної аудиторії діалог. Серед сучасних завдань комунікації на державній службі виділяються:

- підвищення рівня професійного спілкування як по офлайн, так і по онлайн каналів;

- використання оповідальних методів для створення емоційної зв'язки із аудиторією;

- забезпечення актуальності інформаційного контенту, надання інформації у той момент, коли вона є максимально затребуваною;

– створення таких новин та повідомлень, якими громадяни могли б поділитися у соціальних мережах, що підвищить інформаційне охоплення аудиторії .

При цьому у всіх видах комунікації мають чітко простежуватись соціальні цілі британського уряду.

У комунікативному плані Уряду Великобританії на 2017/2018 роки виділено основні напрямки підвищення ефективності професійної комунікації державних службовців, які включають:

- пріоритетне використання цифрових комунікаційних каналів на державну цивільну службу;
- високопрофесійне спілкування з громадянами – споживачами державних послуг;
- створення практичного керівництва по взаємодії держслужбовців з представниками засобів масової інформації;
- підвищення якості збору даних, необхідних для використання у роботі, розуміння ролі та підвищення ефективності використання цифровий маркетинг [23].

Для забезпечення розвитку внутрішнього професійного спілкування для співробітників державного апарату існує комунікаційна платформа The IC Space, що поєднує галузевий досвід комунікацій, аналітичні та дослідницькі матеріали в єдиний простір. Ця платформа є зручним місцем для обміну знаннями, ідеями, цінним досвідом, містить низку документів та досліджень, які можуть бути корисними для професіоналів, які бажають підвищити свої комунікативні компетенції, а також надає форум як можливість активним користувачам спілкуватися між собою та обговорювати важливі події.

Надання інструментів та засобів для внутрішньої міжурядової комунікації є прикладом практичного застосування теоретичних підходів та технологічних напрацювань у галузі професійної комунікації, успішно впроваджених насправді сучасний бізнес – середовищі, і є прикладом взаємодії державного та громадського секторів.

Слід зазначити, що реформа, що проводиться в останні десятиліття Державна служба Великобританії просунулася довше, ніж у будь-якій іншій країні. Британська державна служба двадцять першого сторіччя є повністю відкритою структурою, що постійно обмінюється ресурсами, інформаційними даними та досвідом з громадянами своєї країни, успішно займає і застосовує

сучасний досвід бізнес-організацій і основною і пріоритетною метою, що ставить задоволення споживачів своїх послуг. А значну увагу, приділяється питанням етики та професійної комунікації працівників урядових установ, є важливою умовою досягнення довіри та поваги громадян [24].

Таким чином, для вітчизняної публічної служби доцільним має бути використання досвіду Великобританії щодо формування комунікаційної політики в органах державної та місцевої влади.

В Україні не так вже й багато сучасних досліджень, присвячених питанням комунікації у сфері державної служби, а практичних результатів такого роду досліджень вкрай мало. У світі вже достатньо напрацьовано прикладів, ініціатив, рішень, які могли б підвищити якість діалогу суспільства та представників влади у нашій країні. Важливими завданнями державної цивільної служби нашої країни повинні бути ознайомлення, аналіз наявного закордонного досвіду та адаптація кращих та найуспішніших прикладів до нашої практики державності.

Феномен професійної комунікації має історію набагато довша, ніж історія його вивчення з наукового погляду. Люди використовували і продовжують використовувати, свідомо чи несвідомо, ті соціокультурні норми мовної поведінки, прийняті у тому середовищі, культурі, суспільстві, реалізуючи їх у процесі свого професійного взаємодії.

Сучасна практика державної служби вибудовується в умовах, коли співробітники під час виконання своїх обов'язків вступають у різноманітні комунікативні відносини як всередині організації, так і поза її.

Ця соціальна активність потребує спеціального набору коштів комунікації, створення спеціальних місць для такого спілкування, забезпечення обміну досвідом підвищення професійної компетентності службовців, формування позитивного іміджу даних спеціалістів.

Особливості якісних покращень процесів державної служби останнім часом є об'єктом пильної уваги практично усіх суспільних наук. Не в останню чергу тому, що від ефективності її діяльності залежить результат всього соціального управління держави.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ ОРЕНДНИХ ВІДНОСИН УПРАВЛІННЯ МАЙНА ДЕПАРТАМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Структура та штат управління діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради

Відділ орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради є виконавчим органом Сумської міської ради, їй підзвітний та підконтрольний, підпорядкований Виконавчому комітету Сумської міської ради та Сумському міському голові, оперативно підпорядкований заступнику міського голови згідно з розподілом обов'язків здійснює свою роботу згідно «Положення про Департамент забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради» від 27 травня 2020 року № 6943-МР [3]. В своїй діяльності відділ керується Конституцією України, нормативно-правовими актами України та ін. [6, 10, 11, 12, 13, 14, 15].

Відділ орендних відносин здійснює передачу в оренду та приватизація (відчуження) комунального майна об'єднаної громади м. Суми [3].

Структура відділу орендних відносин наведено на рис. 2.1.

Начальнику відділу орендних відносин підпорядковується головний спеціаліст та спеціалісти відділу, які мають статус державних службовців, нач. відділу орендних відносин підпорядковується заступнику директора Департаменту начальник управління майна, той в свою чергу, підпорядковується директору Департаменту, той в свою чергу Сумському голові.



Рисунок 2.1. – Структура відділу орендних відносин [складено на основі 3]

До основних функцій відділу відноситься:

- опрацювання заяв на оренду та інших документів пов'язаних з орендою майна та приватизацією (відчуженням);
- організація та прийняття участі в інвентаризаціях та оцінці майна, що передається в оренду та повертається після закінчення дії договорів.
- розгляд, оформлення та укладання договорів оренди та передача їх на юридичну експертизу;
- розраховує орендну плату майна, що орендується та складає акти приймання-передачі орендованого майна;
- здійснює контроль за виконанням договірних зобов'язань орендарями та орендодавцем; при необхідності проводить звірку платежів з бухгалтерією управління, платниками;
- надає дані начальнику відділу правового та кадрового забезпечення для підготовки позовів у суд;
- здійснює контроль за ефективністю використання та збереження майна, переданого в оренду та веде роботу в розрізі орендарів;

- здійснює роботу з ведення діловодства та комп'ютерного забезпечення відділу та ін. [3].

Місце відділу орендних відносин в структурі Департаменту наведено в табл.

2.1. штатному розписі Департаменту.

Таблиця 2.1. - Штатний розпис Департаменту забезпечення ресурсних платежів 2021 р.[3].

№ з/п	Назва структурного підрозділу посади	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовий оклад (грн.)
1.	Директор департаменту	1,0	8000,00	8000,00
2.	Прибиральник службових приміщень	1,75	2351,00	4114,25
3.	Водій	1,0	2454,00	2454,00
Разом		3,75	х	14568,25
Відділ підприємництва, промисловості та організаційно-аналітичного забезпечення				
4	Начальник відділу	1,0	6800,00	6800,00
5.	Заступник	1,0	6465,00	6465,00
6.	Головний спеціаліст	1,0	5200,00	5200,00
Сектор підприємництва, промисловості та економічного аналізу				
7.	Зав. сектору	1,0	5700,00	5700,00
8.	Головний спеціаліст	2,0	5200,00	10400,00
Сектор організаційного забезпечення				
9.	Зав. сектору	1,0	5600,00	5600,00
10.	Головний спеціаліст	3,0	5200,00	15600,00
Разом		10	х	55765,00
Управління майна				
11.	Заступник директора департаменту – начальник управління майна	1,0	7760,00	7760,00
Відділ обліку комунального майна				
12.	Нач. відділу	1,0	6800,00	6800,00
13.	Головний спеціаліст	3,0	5200,00	15600,00
Відділ орендних відносин				
14.	Нач. відділу	1,0	6800,00	6800,00
15.	Головний спеціаліст	5,0	5200,00	26000,00
Відділ приватизації комунального майна				
16.	Заст. нач. управління –нач. відділу	1,0	6800,00	6800,00
17.	Головний спеціаліст	2,0	5200,00	10200,00
Довідково-інформаційний сектор				
18.	Зав. сектору	1,0	5700,00	5700,00
20.	Головний спеціаліст	2,0	5200,00	10400,00
Разом		17	х	95000,0
Управління земельними відносинами				
21.	Начальник управління	1,0	7200,00	7200,00
Відділ земельних ресурсів				
22.	Заст. нач. управління –нач. відділу	1,0	6800,00	6800,00
23.	Головний спеціаліст	3,0	5200,00	15600,00
Відділ договорів та контролю платежів				
24.	Нач. відділу	1,0	6800,00	6800,00

Продовження табл. 2.1.

25.	Заст. нач. відділу	1,0	6465,00	6465,00
26.	Головний спеціаліст	4,0	5200,00	20800,00
Відділ врегулювання земельних відносин та спорів				
27.	Нач. відділу	1,0	6800,00	6800,00
28.	Головний спеціаліст	2,0	5200,00	10400,00
Разом		14	х	80865,00
Відділ бухгалтерського обліку та звітності				
29.	Нач. відділу – головний бухгалтер	1,0	6800,00	6800,00
30.	Заст. нач. відділу	1,0	6599,00	6599,00
31.	Головний спеціаліст	3,0	5200,00	15600,00
Разом		5	х	28999,00
Відділ правового і кадрового забезпечення				
32.	Нач. відділу	1,0	6800,00	6800,00
33.	Заст. нач. відділу	1,0	6531,00	6531,00
34.	Заст. нач. відділу з питань представництва інтересів департаменту Сумської міської ради та міського голови	1,0	6599,00	6599,00
35.	Головний спеціаліст - юристконсульт	4,0	5200	20800,00
Разом		7	х	40730,00
Усього		56,75	х	315927,25

Аналіз табл. 2.1. в цілому свідчить, про те, що Департамент має 56,75 штатних одиниць з них відділу орендних відносин відноситься 6 одиниць.

В таблиці 2.2. наведено кількість договорів оренди, укладених відділом орендних відносин за 2018-2021 р.

Таблиця 2.2. – Кількість договорів оренди, укладених відділом орендних відносин за 2018-2021 рр.[3]

2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р	Відхилення 2021р. до 2018 р. у %
88	102	334	84	95,4

Аналіз даних табл. свідчить про те, що кількість договорів оренди з 2021р по 2018 р. зменшилася на 4,6%. Це пов'язано з тим, що в період аналізу відбулося збільшення договору оренди та COVID – 19.

2.2. Аналіз комунікаційної діяльності відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради

Діяльність відділу орендних відносин Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради забезпечується начальником відділу, головним спеціалістом та спеціалістам, що мають статус державних службовців.

Діяльність державного службовця реалізується у системах «людина – людина» і «людина – суспільство», у яких спілкування грає роль професійно значимої категорії. Практика показує, що результативність роботи будь-якої соціальної організації на 80% залежить від бажання людей працювати, їх взаємовідносин та ділових контактів, уміння спілкуватися. Цілеспрямована робота державного службовця щодо розвитку комунікативної культури сприяє ефективності державної служби в цілому. Вирізняють кілька ефективних шляхів підвищення комунікативної компетентності державних службовців. Серед них такі: розвиток конкуренції та свободи особистості; застосування вертикальних та горизонтальних комунікацій; розвиток компетентності та відповідальності державних службовців; формування та розвиток системи професійного навчання держслужбовців; розвиток позитивних комунікативних якостей державних менеджерів; вивчення технологій управлінського впливу та психологічних прийомів; навчання вмінню вести переговори та переконувати співрозмовника Ділова комунікація у системі державного управління передбачає знання, розуміння та застосування зв'язків з громадськістю, законів логіки, правил ведення переговорів та виступів перед аудиторією. Удосконалення комунікативної компетентності є рушійною силою формування грамотного сучасного державного менеджера. Грамотна ділова комунікація забезпечує ефективну реалізацію цілей управління, зближує людей, цементує суспільство. Комунікативна компетенція державних службовців показником цивілізованості системи державної служби загалом.

В відділі орендних відносин комунікації здійснюються у двох формах міжособистісні (обмін інформацією між працівниками відділу) та формальні комунікації пов'язані з виконанням основних функцій відділу. Основні фактори, що випливають на формування міжособистісних комунікацій між працівниками відділу орендних відносин наведено на рис. 2.2.

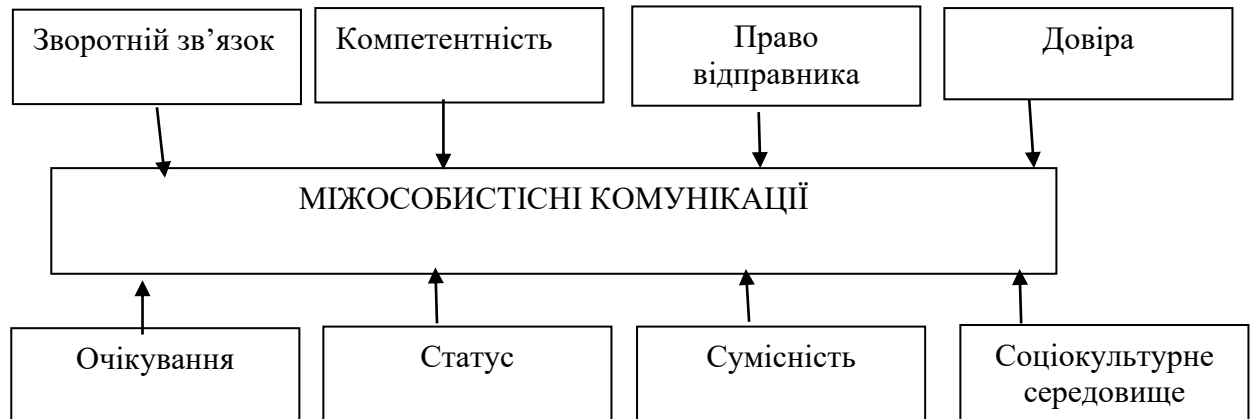


Рисунок 2.2. – Фактори, що впливають на міжособистісні комунікації у відділі орендних відносин [скаладено автором на основі 1, 19]

Результативність міжособистісних комунікацій залежить від зворотного зв'язку, тому що відправник розуміє, чи передано, чи отримано воно і чи правильно зрозуміло повідомлення та прийнято одержувачем. Отримувач повідомлення має бути переконаний у компетентності відправника, тому що люди по-різному можуть надавати те саме повідомлення – це обумовлено різними підходами щодо кодування та декодування інформації. Некомпетентність відправника може завадити передачі повідомлення [9].

Важливою умовою здійснення комунікації є довіра одержувача до відправника як до керівника, і до особистості. При цьому отримувач повинен визнати право відправника на передачу повідомлення [19].

Сумісність будь-якого роду впливає на результативність міжособистісних комунікацій. Неприйняття одержувачем цілей та завдань, які формулюються у повідомленні, руйнують комунікацію при існуванні психологічної несумісності отримувача та відправника. Відносини очікувань дозволяють отримувачу

відзначити, що працівники добре сприймають лише те, що вони здатні сприйняти. Незрозуміла інформація може не сприйматися.

Міжособистісні комунікації залежать від системи цінностей, що залежить від соціокультурного середовища. Необхідно враховувати цей фактор при спілкуванні представників різних національних культур. Культурні відмінності виявляються як у вербальному, так і в невербальному спілкуванні.

Бюрократичні комунікації дозволяють впорядковувати та обмежувати інформаційні потоки. Вони визначаються існуючими регламентами:

- бюрократичними (наприклад, схемою організаційної структури);
- функціональними (наприклад, положенням про відділи та служби).

Формальні комунікативні канали широко використовуються в організаціях, які мають бюрократичні структури управління. На рис. 2.3. наведено механізм здійснення комунікацій у відділі орендних відносин.

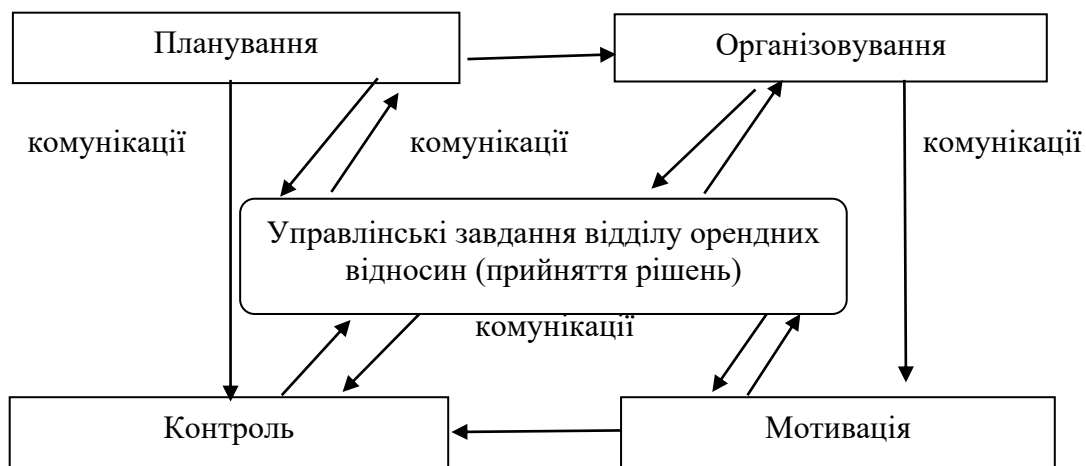


Рисунок 2.3. – Механізм здійснення комунікацій у відділі орендних відносин [складено автором на основі 9]

Механізм здійснено комунікацій являє собою технологію управління, взаємодія основних функцій менеджменту.

Отже, без комунікації неможливо виробляти та виконувати рішення, здійснювати зворотний зв'язок та коригувати цілі та етапи діяльності держави; всі функції та типи комунікації - необхідні елементи провадження діяльності; керівники та підлеглі повинні виносити комунікації як основна умова на шляху досягнення ефективності. Державні службовці повинні приділяти увагу всім

тонкошам комунікацій та вдосконалювати свої вміння у цій галузі, то робота з населенням проходитиме швидше і якісніше, передача інформації стане більш правильною та змістовною, багато процесів будуть прискорені. Все це дасть державі якісних та підготовлених кадрів, які надалі зможуть забезпечувати ефективне функціонування та розвиток держави.

2.3. Адміністративні бар'єри як перешкоди на шляху забезпечення ефективних комунікацій

Комунікативні бар'єри призводять до зниження результативності діяльності керівника і персоналу відділу орендних відносин, здійснюючи негативний вплив на їх міжособистісні стосунки, емоційний стан тощо, тому важливість профілактики та подолання комунікативних бар'єрів у відділу орендних відносин очевидна. Для цього керівник відділу використовує методику анкетування за П.М. Карамушкою для виявлення комунікативних бар'єрів в відділу. За результатами проведеного дослідження було виявлено наступні бар'єри [5]:

- інформаційні перевантаження – 90 % відповідей респондентів;
- надмірні рівні повноважень – 75 % відповідей респондентів;
- викривлення повідомлень – 30 % відповідей респондентів;
- фільтрування – 20 % відповідей респондентів;
- бар'єр «керівник-підлеглий» – 30 % відповідей респондентів.

Отже, в відділу переважають бар'єри, що носять як психологічний характер та соціальний характер. Вони виникають, як правило, через особливі соціально-психологічні стосунки, які склалися між державними службовцями (антипатія, недовіра тощо), а також через своєрідний «фільтр» довіри чи недовіри. Причому фільтр діє таким чином, що абсолютно істинна інформація може стати неприйнятною, а хибна, навпаки, прийнятною. З погляду психології дуже важливо з'ясувати, за яких умов той чи інший канал інформації може бути заблокований цим фільтром. Дуже важливим є виявлення засобів, які

допомагають прийняти інформацію та послабити дію фільтрів. Фасцинація організовує для супровід інформації з метою зменшення її втрат під час сприймання реципієнтом, підвищення довіри до неї. Методи фасцинації відіграють роль додаткового фону, підсилувача інформації, що частково сприяє подоланню фільтра недовіри.

Так подолати вище зазначені бар'єри у відділі орендних відносин можна за допомогою проведення різнопланових тренінгів - різного спрямування та тривалості. Форма тренінгу може бути модифікована залежно від вікового складу персоналу, типу організації, особливостей робочого часу та внутрішнього розпорядку.

Соціально психологічний тренінг виступає як ефективна технологія подолання бар'єрів щодо інформаційного перевантаження, бар'єру «керівник-підлеглий», у відділі орендних відносин діяльності за рахунок створення умов розвитку у державних службовців мотивації до професійної діяльності, навчально-професійної діяльності, самоконтролю, саморегуляції, самоменеджменту, а також за рахунок використання прийомів конструктивного взаємодії.

РОЗДІЛ 3.
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ
ВІДДІЛУ ОРЕНДНИХ ВІДНОСИН УПРАВЛІННЯ МАЙНА
ДЕПАРТАМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ
СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Проектування внутрішньоорганізаційних комунікацій у відділі орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради

Ефективні інформаційні зв'язки зі службовцями ведуть до вищої продуктивності праці та задоволеності роботою, кращому досягненню цілей організації, досконалішим відносинам із споживачами, інвесторами та інших. У своє чергу, ефективності інформаційних зв'язків визначається оптимальним організаційним кліматом.

Робота зі службовцями має будуватися з урахуванням двосторонньої партнерської комунікації. Службовці повинні бути добре поінформовані та мати можливість висловлювати свої думки щодо організаційних питань. Вузьке місце корпоративної комунікації – це середина ієрархічних сходів. У менеджерів середнього та нижнього рівня часом немає чітких критеріїв комунікаційної політики. Організація повинна мати комунікаційну політику аналогічно фінансової, кадрової, ринкової та ін. Якщо її немає, то в організації поширюватимуться чутки та дезінформація.

Проектування комунікацій має мати цільову орієнтацію. Її успіх визначається прагненням керівника до:

- ознайомлення службовців з цілями, завданнями та планами відділу;
- інформування про проблеми, дії та результати;
- консультаціями з службовцями щодо негативних, гострих чи суперечливих питань;

- стимулювання постійного, чесного, орієнтованого на вирішення трудових проблем двостороннього спілкування менеджера з підлеглими;
- оперативному швидкому інформуванню про найважливіші справи та рішення;
- встановлення духу творчості та новаторства.

Основні етапи проектування внутрішньої комунікації у відділу наведено на рис. 3.1.

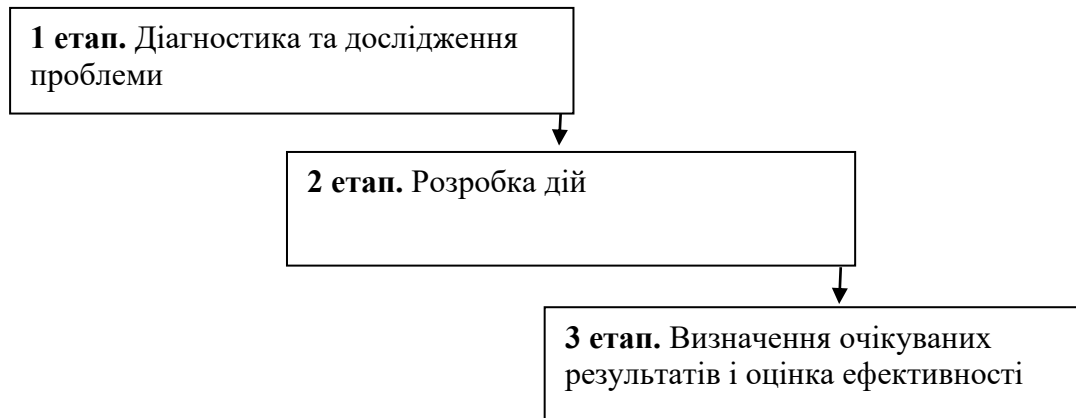


Рисунок 3.1. – Основні етапи проектування внутрішньорганізаційних комунікацій у відділі орендних відносин [складено автором на основі 1, 9]

1 етап. Діагностика та дослідження проблеми. За допомогою методів дослідження визначається проблема, а також цільова аудиторія, що має відношення до проблеми та цільова аудиторія, що тягне за собою проблему. Головним методом є опитування чи способи вербальної інформації.

2 етап. Розробка заходів. Розробляється план-графік заходів, із визначенням цілей, завдань та відповідальних за кожен захід.

3 етап. Визначення очікуваних результатів та оцінка ефективності.

Досліджуючи відділ, необхідно усвідомлювати, що службовці - багатогранна система взаємодії малих груп, ніш, на які розпадається колектив відповідно до виконання щоденних обов'язків кожного працівника. Оцінка управлінського середовища дозволяє розробити програму щодо оцінки внутрішніх комунікацій. Для цього необхідно вивчити організаційну структуру та форми, комунікацій, що існують. Щоб оцінити нинішній стан колективу та

ступінь задоволеності працівників, необхідно провести невелике внутрішнє дослідження та встановити, які форми комунікацій працівники вважають найбільш доцільними та ефективними. Результати перевірки покажуть, чи можна вже зараз запроваджувати в відділі нові види комунікацій, дозволять визначити недоліки та складнощі у колективі.

На сьогодні використовують в організаціях два найпоширеніші способи здійснення комунікацій між працівниками та керівництвом - скринька пропозицій та загальні збори. Якщо службовці не надають пропозицій вони стають неефективними. Це відбувається через напруженість в роботі перевантаженість інформацією. Керівництво іноді ставиться формально до ідеї скриньок і не турбує себе відповідями. Ефективність цих способів залежить від ініціативи працівників, їх пропозицій - спрощує процедуру відповідей. Загальні збори повинні проводитися за допомогою діалогових комунікацій, а не стати фарсом.

Результативність каналу комунікацій, залежить від наступних складових діяльності відділу:

- керівництву вищого рівня необхідно з'являтися на збори заздалегідь, бути задіяними до процесу спілкування зі співробітниками, бути з колективом – це надихає та поєднує людей;
- ініціатором цих заходів - вміти залучати аудиторію до діалогу;
- підготовка до зборів повинна здійснюватися заздалегідь, а саме підготовка питань учасникам зборів, надаватися у письмовому вигляді. Необхідно визначитися з критеріями інформації, яка підлягає поширенню серед персоналу. Вона дозволить підвищити ступінь задоволеності професійною діяльністю та стимулювати результативність праці.

При проектуванні внутрішньо організаційних комунікацій у відділі важливим є організаційна культура, яка охоплює:

- індивідуальну автономність – це здатність індивіда до самотворчості, тісно пов'язана з етичною та правовою творчістю;

- структуру – сукупність взаємозалежних управлінських підрозділів та окремих посад, що перебувають між собою у стійких відносинах, що забезпечують їхнє функціонування та розвиток як єдиного цілого.
- необхідність визначення напрямку щодо формування цілей та перспектив діяльності відділу;
- інтеграція – ступінь, до якого частини (суб'єкти) користуються підтримкою на користь здійснення діяльності, що координується;
- забезпечення процесу у правління у відділі, шляхом визначення чітких зв'язків комунікації, щодо надання допомоги та підтримки підлеглих;
- рівень допомоги, яку надають керівники своїм підлеглим;
- використання стимулів в залежності від результативності праці;
- ідентифікованість – ступінь ототожнення службовців із організацією загалом;
- управління конфліктами – ступінь вирішення конфліктів;
- менеджмент ризиків – ступінь, до якого працівники заохочуються в інноваціях та прийнятті він ризику.

3.2. Механізм формування та здійснення комунікаційної політики у відділу орендних відносин

Механізм формування та здійснення комунікаційної політики повинен бути спрямований на:

- 1) створення сприятливої атмосфери співробітництва в колективі, гармонізація міжособистісних та міжгрупових відносин;
- 2) грамотний розподіл інформації між структурними підрозділами та посадовими особами відділу;
- 3) облік усіх видів та форм комунікацій при розробці та реалізації комунікаційної стратегії;

- 4) поєднання етичних вимог та принципів ефективності при управлінні комунікативними процесами;
- 5) постійне вдосконалення комунікативних процесів, впровадження нових інформаційних технологій.

На рис. 3.1. наведено складові механізму формування та здійснення комунікаційної політики.

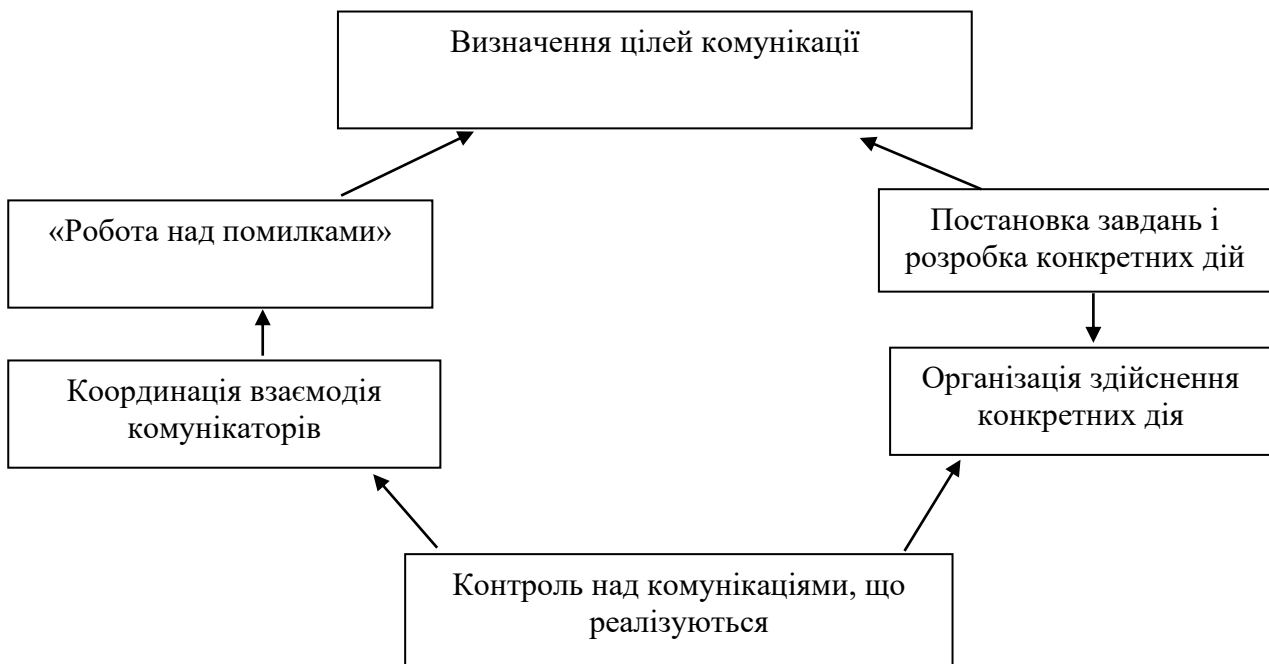


Рисунок 3.1. – Основні складові механізму формування та здійснення комунікаційної політики у відділу орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів [складено автором на основі 4]

Розглянемо кожну складову детально:

1. Визначення цілей комунікації. Цілі визначаються виходячи з поведінки службовців та керівника відділу їх взаємодія з вище стоячими органами влади.
2. Постановка завдань і розробка конкретних дій направлені на створення таких комунікаційних процесів, що надають інформацію для споживачів послуг відділу та налагодити зворотній зв'язок розуміння зв'язків с громадкістю.

3. Організація конкретних дій з налагодження комунікаційної політики, що включає в себе виявлення ефективних каналів спілкування між основними учасниками комунікацій.
4. Важливим є при налагодження комунікаційної політики виявлення помилок та усунення них. Тому керівництво повинно постійно підтримувати зв'язок з основними учасниками комунікаційного процесу. Серед основних помилок можна виділити адміністративні бар'єри серед яких це перевантаження інформацією та фільтрація.
5. Координація взаємодія комунікаторів включає налагодження діалогу з усіма учасниками комунікаційної взаємодії: між працівниками відділу; між працівниками відділу та керівником; між керівником і вище стоячим керівництвом.
6. Важливим є контроль за комунікаціями в відділ, тому що він забезпечує раціональне виконання основних складових комунікаційної політики.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження щодо особливостей та ролі публічних комунікацій в діяльності органів влади та посадових осіб (на прикладі відділу орендних відносин Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради) зроблено наступні висновки:

1. Професійна комунікація є специфічним видом суспільних відносин, за допомогою якого представники органів влади впливають на соціальні відносини, виробництво, поширення суспільно – політичної ідеології, формування культурних цінностей. У цьому сенсі вона виступає як регулятор соціального та культурного життя суспільства: служить засобом поширення інформації про елементи соціальної системи та їх специфіку; сприяє продуктивному їх функціонуванню; формує громадську думку та культурні вподобання. Розгляд професійної комунікації на державній службі як соціокультурний феномен дозволяє проаналізувати можливості підвищення організаційної та корпоративної культури урядових установ.

2. Особливості публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб полягають в специфіці діяльності органів публічної влади та посадових осіб, це проявляється, що працівники публічної сфери мають статус державних службовців, найчастіше використовують комунікаційні технології публік рілейшнз, маркетингових комунікацій, маніпуляцій та спіндокторингу.

3. Для вітчизняної практики формування комунікаційної політики в сфері публічної влади доцільним є використання зарубіжного досвіду Великобританії, створення платформи для побудови та покращення якості професійних комунікацій. Такою платформою виступає Офіс урядових комунікацій Великобританії - міжвідомча організація, одна з сімдесяти чотирьох багатопрофільних груп державної служби, яка надає консультативну допомогу та підтримку працівникам державних структур у галузі побудови спілкування з різними аудиторіями за допомогою різних технологічних та технічних засобів. Своєю метою він ставить надання професійної комунікації

найвищого рівня для забезпечення потреб громадян та підвищення ефективності роботи державної служби.

4. Відділ орендних відносин управління майна Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради є виконавчим органом Сумської міської ради, їй підзвітний та підконтрольний, підпорядкований Виконавчому комітету Сумської міської ради та Сумському міському голові, оперативно підпорядкований заступнику міського голови згідно з розподілом обов'язків здійснює свою роботу згідно «Положення про Департамент забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради» від 27 травня 2020 року № 6943-МР. В своїй діяльності відділ керується Конституцією України, нормативно-правовими актами України та ін. Відділ орендних відносин здійснює передачу в оренду та приватизація (відчуження) комунального майна об'єднаної громади м. Суми.

5. Діяльність відділу орендних відносин Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради здійснюється начальником відділу, головним спеціалістом та спеціалістам, що мають статус державних службовців. В відділі орендних відносин комунікації здійснюються у двох формах міжособистісні (обмін інформацією між працівниками відділу) та формальні комунікації пов'язані з виконанням основних функцій відділу. Основні фактори, що виплавають на формування міжособистісних комунікацій між працівниками відділу орендних відносин – статус, очікування, сумісність, соціокультурне середовище та ін.

6. Здійснено аналіз комунікативних бар'єрів, що призводять до зниження результативності діяльності керівника і персоналу відділу орендних відносин, здійснюючи негативний вплив на їх міжособистісні стосунки, емоційний стан тощо, тому важливість профілактики та подолання комунікативних бар'єрів у відділу орендних відносин очевидна. Для їх подолання керівництву слід застосовувати проведення семінарів та тренінгів.

7. В роботі набули подальшого розвитку проектування комунікацій, що має мати цільову орієнтацію. Її успіх визначається прагненням керівника до:

ознайомлення службовців з цілями, завданнями та планами відділу; інформування про проблеми, дії та результати; консультаціями з службовцями щодо негативних, гострих чи суперечливих питань; стимулювання постійного, чесного, орієнтованого на вирішення трудових проблем двостороннього спілкування менеджера з підлеглими; оперативному швидкому інформуванню про найважливіші справи та рішення; встановлення духу творчості та новаторства.

8. Надано рекомендації щодо механізму формування та здійснення комунікаційної політики в відділі орендних відносин, а саме: грамотний розподіл інформації між структурними підрозділами та посадовими особами відділу; облік усіх видів та форм комунікацій при розробці та реалізації комунікаційної стратегії; поєднання етичних вимог та принципів ефективності при управлінні комунікативними процесами; постійне вдосконалення комунікативних процесів, впровадження нових інформаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 180 с. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_26_02_18-2.pdf (дата звернення: 24.11.2022).
2. Європейський досвід нормативно-проектного забезпечення розвитку інформаційного суспільства: висновки для України. URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Gnatyuk-59546.pdf>. (дата звернення: 21.11. 2022).
3. Інформаційний портал Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради. URL: <https://dresurs.smr.gov.ua/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D0%B0/%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0> (дата звернення: 05.12.2020)
4. Колянко О. В Управління комунікаціями та інформаційними каналами. URL: <http://journals-lute.lviv.ua> (дата звернення: 21.11. 2022).
5. Комунікативні бар'єри та засоби їх подолання. URL: <https://works.doklad.ru/view/SQ66cYOL1W0.html> (дата звернення: 01.12. 2022).
6. Конституція України від 28.06.1996 р. Дата оновлення від 01.01.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11. 2022).
7. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні/ Державне управління: удосконалення та розвиток. № 8, 2011. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313> (дата звернення: 27.11. 2022).

8. Остапенко М. Політична комунікація: теоретичні аспекти дослідження/ Політичний менеджмент. – № 3. –2018. URL : <https://ipiend.gov.ua>. дата звернення 02.12.2022)
9. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL : <https://imi.org.ua/advice/praktichniy-posibnik-dlya-pratsivnikiv-komunikatsiynih-struktur-v-organah-vladi-chastina-1-i2362> (дата звернення 02.12.2022)
10. Про державну службу України: Закон України від 16.07.2021р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 21.11. 2022).
11. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. Дата оновлення: 19.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 21.11. 2022).
12. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 12.03.2017. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page> (дата звернення: 21.10. 2022).
13. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI. Дата оновлення: 16.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 25.11. 2022).
14. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. Дата оновлення 15.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 25.11. 2022).
15. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 05.12.2022).

- 16.Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII URL: <https://www.president.gov.ua/ua/lustration/documents/lustr-docs1> (дата звернення: 21.11. 2022).
- 17.Про правила етичної поведінки: Закон України від 17 травня 2012 року № 4722-VI. Дата оновлення: 26.04.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4722-17#Text> (дата звернення: 21.11. 2022).
- 18.Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p>. (дата звернення 02.12.2022)
- 19.Сищук А. А. Специфіка сучасної комунікації органів виконавчої влади. URL : <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/100621/1/81-84.pdf> (дата звернення 02.12.2022)
- 20.Терещук В. І. Моделі медійних ефектів Е. Перс як інструмент аналізу характеру і напрямів використання засобів масової комунікації в зовнішньополітичній стратегії // Політікус. 2017. Вип.1. С. 215–218. (дата звернення: 21.11. 2022).
- 21.Федорів Т. Співвідношення понять «імідж» та «репутація» у державному управлінні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Fedoriv.pdf> 21. (дата звернення: 23.11. 2022).
- 22.Чаплай І. В. Комунікації в державі та суспільстві: термінознавчі аспекти/ Державне управління: удосконалення та розвиток. – № 8. – 2017. URL: <http://dy.nauka.com.ua> (дата звернення: 21.11. 2022).
- 23.Communication for Governance and Accountability (CommGAP) // The World Bank. URL: <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVACC/Resources/BriefGovCommCapacity.pdf>. (date of access: 05.12.2022.)

24. White House Report on Strategic Communication // Federation of American scientists URL: [http:// www.fas.org/man/eprint/pubdip.pdf](http://www.fas.org/man/eprint/pubdip.pdf). (date of access: 25.11.2022).
25. White Paper on Communication // Summaries of EU legislation URL: http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/decisionmaking_process/110105_en.htm. (date of access: 05.12.2022).